



- **МАСИЛОВА Марина Григорьевна**
Кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом
и трудового права

**Владивостокский государственный
университет экономики и сервиса**
690014, РФ, г. Владивосток,
ул. Гоголя, 41
Тел.: (423) 298-76-53
E-mail: marina.masilova@vvsu.ru



- **БОГДАН Надежда Николаевна**
Кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом

**Сибирский институт управления
(филиал Российской академии народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ)**
630102, РФ, г. Новосибирск,
ул. Нижегородская, 6
Тел.: (383) 361-26-07
E-mail: bogdan-nn@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу социальной составляющей управленческой компетентности руководителя. Рассматриваются кластеры компетенций, обеспечивающие успешность управленческой деятельности. Обосновывается значимость социальной ориентированности в управленческой компетентности, направленности личности руководителя и типа управления.

JEL classification

M12, M14

Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя

Ключевые слова

СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННАЯ
КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

СОЦИАЛЬНАЯ ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ

СОЦИАЛЬНО-ЛИЧНОСТНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

Современный период формирования управленческой модели в России ознаменован становлением социально ориентированной культуры управления. В ее основе лежит не прагматический подход к решению социальных проблем, названный А.Г. Асмоловым «культурой полезности» (для такой культуры характерно отношение к человеку с точки зрения пользы, которую он приносит организации и обществу), а гуманистический, с позиции «культуры достоинства», самооценности человека для общества [1].

В настоящее время запрос на высокий уровень управленческой компетентности выражается в требованиях, предъявляемых к личности руководителя: способности к обеспечению оптимальных моделей организации жизни и профессиональной деятельности, эффективному использованию и развитию внутреннего потенциала, гибкости, адаптируемости к изменяющимся условиям, способности находить нестандартные решения управленческих задач [2; 5; 6].

Компетентность в целом, как своего рода сплав профессиональных знаний, умений, навыков, мотивации и других личностных составляющих, представляет собой разносторонние способности человека, пронизанные комбинацией практического опыта. Компетентность в данном контексте (от лат. *competere* – соответствовать, подходить) – это личностная способность специалиста решать определенный класс задач. При этом профессиональные задачи могут быть конкретно-специфическими или инвариантно-типичными. В литературе описано

множество классификаций компетенций. Для разной деятельности выделяют различные виды компетенций (Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, Л.А. Петровская и др.). Чаще всего выделяются профессиональные (профессионально-ориентированные) и общие (ключевые, базовые, универсальные, надпрофессиональные и т.д.) компетенции.

Под управленческой компетентностью понимается особая характеристика субъекта управления независимо от того, какому уровню менеджмента соответствует занимаемая им должность. Как правило, при создании модели управленческих компетенций учитывается специфика управленческого труда.

По мнению экспертов по разработке моделей компетенций, деятельность руководителя можно условно разбить на несколько сфер и соответственно выделить кластеры компетенций:

- специальные профессиональные компетенции необходимы руководителю для осуществления функций и обеспечения процессов. Специальные компетенции отражают уровень владения знаниями и навыками, относящимися к определенной предметной области;

- организационно-управленческие компетенции необходимы руководителям в любой сфере деятельности. Эти компетенции составляют основное содержание программ MBA и включают в себя системный анализ ситуации, принятие стратегических решений, привлечение внешних и внутренних ресурсов для решения бизнес-задач и т.д.;

- лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность менеджера распоряжаться властью и полномочиями, направлять деятельность в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и формировать чувство общности;

- межличностные компетенции относятся к способности управленца строить и поддерживать оптимальные отношения с людьми. Наличие указанной способности требует развития опре-

Social Orientation as a Component of a Leader's Managerial Competence

деленных социальных навыков, таких как понимание других людей и их поведения, навыков коммуникации и взаимодействия с окружающими, создания мотивации, а также умения предотвращать и разрешать конфликты. В идеале, компетентный менеджер способен поставить себя на место другого человека, правильно оценить его ожидания и выстроить свое поведение с учетом этих ожиданий. Это способность вести себя адекватно ситуации;

- личностные компетенции и установки (мировоззрение, взгляды и отношения, способствующие правильному исполнению обязанностей). В их основе лежат уверенность в себе, склонность влиять на среду своего обитания, стремление к улучшению и кардинальному изменению существующей ситуации, нацеленность на результат и саморазвитие, способность действовать в условиях неопределенности, развитое самосознание и навыки самоконтроля.

Очевидно, что для разных руководящих должностей каждая из перечисленных компетенций имеет свое значение. Относительная важность отдельных компетенций и их групп не задается автоматически названием должности, а зависит от особенностей организации и должностных обязанностей. Однако практически во всех моделях присутствуют инвариантные компетенции, обеспечивающие успешность управленческой деятельности в различных областях.

Инвариантное ядро управленческой компетентности составляет наличие определенного уровня управленческих знаний, умений, способностей и опыта, которые, проявляясь и формируясь в управленческой деятельности, позволяют руководителю действовать самостоятельно, оптимально и ответственно.

Поскольку компетентность является не только средством решения профессиональных задач, но также инструментом оптимизации взаимодействия субъекта с объектом управления и необходимым условием развития организации и работников, то исследователи рассматривают

социальную компетентность руководителя как важную часть управленческой компетентности, как личностное, но при этом социально обусловленное образование в характеристике руководителя (Н.А. Дубинко [4], И.А. Зимняя, Г.К. Кувина, Е.И. Кудрявцева и др.).

Это находит свое отражение и в квалификационных характеристиках должностей руководителей, в которые, наряду с профессиональными, включены также социальные составляющие. Так, руководитель должен знать законодательные и нормативные правовые акты, социальные требования и нормативы, организацию управления социальным развитием предприятия, основы социального планирования; психологию труда и социальную психологию; методы проведения социологических исследований и психологического тестирования, изучения общественного мнения; методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности; формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования; передовой отечественный и зарубежный опыт управления социальными процессами и др. [10].

Социальными задачами руководителя в современных условиях являются обеспечение необходимого уровня стабильности коллектива, адаптации работников, управление психологической устойчивостью персонала, профилактика и снятие социального напряжения и конфликтов в коллективе, создание условий для укрепления здоровья и повышения работоспособности, выявление и содействие в разрешении социальных проблем персонала.

Кроме того, работникам может быть необходима помощь и поддержка, когда они попадают в сложные или критические ситуации, связанные с потерей работы или близкого человека, болезнью (инвалидностью), переменой места жительства или проблемами из-за социальных катаклизмов, т.е. когда необходимо сделать ответственный выбор, например, братья за новую работу, получать новое образование и др.

► **Marina G. MASILOVA**
Cand. Sc. (Sociology), Associate-Prof.
of HR Management and Labour Law Dept.

**Vladivostok State University
of Economics and Service
690014, RF, Vladivostok,
Gogolya St., 41
Phone: (423) 298-76-53
E-mail: marina.masilova@vvsu.ru**

► **Nadezhda N. BOGDAN**
Cand. Sc. (Sociology), Associate-Prof.
of HR Management Dept.

**Siberian Branch of the Russian
Presidential Academy of National Economy
and Public Administration
630102, RF, Novosibirsk,
Nizhegorodskaya St., 6
Phone: (383) 361-26-07
E-mail: bogdan-nn@mail.ru**

Key words

SOCIALLY-ORIENTED MANAGEMENT CULTURE
MANAGERIAL COMPETENCES
SOCIAL ORIENTATION OF A LEADER
SOCIAL AND PERSONAL COMPETENCES
COMPETENCE CLUSTERS

Summary

The article is dedicated to the analysis of the social component of a leader's managerial competence. It considers competence clusters that maintain the successful managerial activity. The importance of social orientation in the managerial competence is proved, a leader's personal orientations and directions of a management type are justified.

JEL classification

M12, M14

Причиной проблем может быть сам человек, его психологические качества и состояние, приводящие к невозможности самостоятельно справиться с трудной ситуацией. Одни работники могут нуждаться в помощи больше, другие меньше, но, не получив помощь и поддержку в нужное время, человек может оказаться в сложном положении, в которое невольно вовлекаются также семья и ближайшее окружение.

Именно поэтому социальная настроенность руководителя в широком понимании – как ориентированность на социальное развитие коллектива и в узком – как способность и готовность оказать конкретную социальную поддержку сотрудникам – является важной составляющей его управленческой компетентности.

Как показывают наши исследования и реальный опыт управленческой деятельности, социальная ориентированность руководителя выражена тем лучше, чем в большей степени у него сформированы социально-личностные компетенции [8]. Социально-личностные компетенции можно определить как способность руководителя к конструктивному использованию своих знаний, умений, навыков для успешного создания социальных связей (как формальных, так и неформальных), позволяющих осуществлять влияние на окружающих. Многими исследователями подчеркивается большое значение неформальных контактов в управленческой деятельности руководителя. Так, Г. Кунц и С. О'Доннел утверждают: «Если подчиненные руководствуются только правилами и инструкциями, установленными руководством, они могут работать на 60 или 65% своих возможностей, просто выполняя обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на рабочем месте. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, оказывая внимание и заботу» [7].

Р. Гоффи отмечает, что подчиненным «нужно нечто большее, необходимо видеть перед собой человека, который искренне волнуется за судьбу людей и их общего дела» [3].

Общаясь с тем или иным человеком, успешные руководители, помимо чисто делового аспекта, уделяют внимание личности собеседника, стремятся выяснить подробности, касающиеся его семьи, здоровья, интересов, увлечений. В итоге менеджеры знают, что представляют собой люди, с которыми приходится работать,

могут точно описать черты их характера, интересы и стиль поведения.

Различные авторы в число социально-личностных компетенций включают компетенции, связанные:

- с психофизиологическими особенностями личности руководителя (гибкость, уравновешенность, стрессоустойчивость, подвижность психических процессов, выдержка, самообладание; способность и готовность к высокой концентрации и скорости переключения внимания, работоспособность, выносливость);
- с лидерскими качествами (харизматические качества, способность и готовность к лидерству);
- с человековедческими компетенциями (знание психологии человека, способность и готовность управлять людьми на основе выявления и развития личностных способностей, достоинств и недостатков подчиненных, создания оптимальных условий для деятельности в коллективе);
- с коммуникативными компетенциями (способность к сотрудничеству как партнерские отношения, готовность взаимодействовать в коллективе, выстраивать внешние и внутренние отношения на гуманно-личностной основе, способность к межкультурной коммуникации, проявлению толерантности и эмпатии).

Таким образом, социально-личностные компетенции затрагивают множество сфер личности.

Помимо социальной компетентности руководителя, эффективность деятельности организации обуславливается и тем, в какой степени руководитель ориентирован на выполнение производственной задачи и на коллектив. Если в стиле управления гармонично сочетаются данные направления, руководитель адекватно оценивает свои возможности и способности сотрудников, дает им соответствующие задания, то коллектив работает ритмично.

Другими словами, важной характеристикой руководителя является тип управленческого поведения. Тот или иной тип выбирается руководителем не только потому, что он позволяет успешнее достигать актуальных в рамках реализуемой деятельности целей, но и потому, что соответствует более значимой для личности системе отношений. Исследование типа управленческого поведения позволяет выявить ориентации руководителя.

Нами предпринято исследование социальной составляющей управленческой компетентности руководителя, в ходе

которого изучались социальная ориентированность, направленность личности руководителя и стиль управления¹.

В ходе анкетирования выяснялось мнение сотрудников о позиции, роли руководителя по отношению к работникам и предпочитаемых качествах. В результате установлено, что руководитель для своих работников должен быть в первую очередь экспертом в профессиональных вопросах (84%), наставником (69%) и существенно в меньшей степени – коллегой (36%) и помощником в возникающих проблемах (26%), т.е. сотрудники предпочитают в большей степени формальные отношения с руководителем, их установка – «руководитель – начальник, а не друг».

Соответственно к наиболее важным качествам респонденты отнесли деловые характеристики: умение брать на себя ответственность за результаты работы (94%), способность быть лидером, вызывать уважение (86%), обладание гибкостью, уравновешенностью, выдержкой (81%), умение эффективно общаться, взаимодействовать с другими людьми (75%).

Однако среди качеств руководителя, которые желательны для работников, оказалось и сопереживание коллегам, искреннее участие (71%), готовность оказывать помощь при возникающих социальных проблемах (62%), умение выбирать оптимальные формы помощи и поддержки работникам при возникающих социальных проблемах (60%), владение информацией о социальных льготах, услугах, гарантиях для работников со стороны государства и организации (47%), а также знание социального положения подчиненных (52%) и проявление интереса к социальному самочувствию работников (48%). То есть работникам важно «человеческое лицо» руководителя.

Вместе с тем 34% респондентов считают необязательным интерес со стороны руководства к социальному положению и самочувствию работников, не желают от начальника проявлений «отеческой заботы», дружеских отношений.

Неоднозначность восприятия работниками роли и позиции руководителя, по всей видимости, связана с особенностями личности самого руководителя, его установками и ориентациями в работе и общении с подчиненными.

¹ В исследовании принимали участие 58 человек из числа руководителей среднего звена: начальники отделов, управлений, а также заведующие кафедрами. Применялись методы анкетирования, тестирования и наблюдения в ходе реализации социально направленной деятельности.

I Незначительное ← Внимание к людям → Повышенное	9	1.9	«Дом отдыха»				«Команда»		9.9
	8	Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе					Высокая ориентация на эффективность работы в сочетании с доверием и уважением к людям		
	7								
	6		«Организация»						
	5				5.5				
	4		Умеренное внимание и к людям, и к работе						
	3	Минимум внимания и к людям, и к работе					Максимум внимания к работе и минимум внимания к людям		
	2								
	1	1.1	«Страх перед бедностью»				«Авторитет – подчинение»		9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

II Незначительное ← Внимание к делу → Повышенное

Управленческая решетка Блейка–Моутона

В свою очередь, анализ самооценки руководителями значимости управленческих компетенций позволил установить, что наиболее значимыми для них компетенциями являются: осуществление оперативного и стратегического планирования деятельности учреждения (96%), умение создать команду, работать в команде (91%), способность нести ответственность за свои решения и деятельность подчиненных (91%).

Менее значимыми для руководителей оказались компетенции, связанные с межличностными отношениями и общением:

- коммуникативные способности, обеспечивающие эффективное взаимодействие с сотрудниками (34%);
- умение вести деловые переговоры, эффективно организовывать заседания, совещания (31%);
- готовность к общению (30%)
- знание особенностей людей, с которыми приходится работать (28%);
- способность вызывать доверие и симпатию, устанавливать неформальные связи (23%).

Недостаточно высокая значимость коммуникативных компетенций не вполне согласуется с результатами исследований, согласно которым подавляющая часть служебного времени руководителя среднего звена – до 80% – занята речевыми коммуникациями. Так, в ходе исследований, проводившихся в Великобритании, выявлено, что устное общение занимает у менеджеров от 66 до 80% рабочего времени, у американских руководителей – 78%. Причем 30% этого времени занимают контакты с целью создания атмосферы сотрудничества и взаимодействия с коллегами и подчиненными, инициаторами которых выступали сами руководители [9].

Таким образом, несмотря на преобладание в деятельности сферы общения, ру-

ководители переоценивают значимость деловых и недооценивают важность социальных компетенций.

Эти результаты подтверждаются данными о направленности личности руководителя в управленческой деятельности, полученными с помощью методики Б. Басса: большинство опрошенных руководителей (70%) ориентированы на дело, что отражает заинтересованность прежде всего в решении производственных задач, выполнении работы как можно лучше, в достижении цели. Направленность на общение выражена всего у 22% респондентов. Эти руководители стремятся в совместной деятельности поддерживать хорошие отношения. Ими движет ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

У незначительной части респондентов выражена направленность на себя, ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно качества работы и деятельности сотрудников. Это проявляется в определенной агрессивности в достижении статуса, властности, склонности к соперничеству, раздражительности и другим проявлениям.

Можно предположить, что руководители с такой личностной ориентированностью будут выбирать менее эффективный в современных условиях стиль управления.

Как известно, в основе классификации стилей управленческой деятельности, предложенной Р. Блейком и Д. Моутоном, лежит двухфакторная модель управленческого поведения: «ориентация на работников» и «ориентация на задачу». Авторы создали «управленческую решетку», в которой данные факторы – оси – имеют по девять градаций, образуя пространство из 81 клетки, каждая из

которых характеризует определенный стиль управления. Методика позволяет выделить пять групп базовых стилей, территориально занимающих в пространстве «решетки» однородные зоны (см. рисунок).

Стиль 1. Минимум внимания и к людям, и к работе. Пространство на обеих осях в диапазоне 1–3

Стиль 2. Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе. Пространство на оси I в диапазоне 7–9; на оси II – 1–3.

Стиль 3. Максимум внимания к работе и минимум внимания к людям. Пространство на оси I в диапазоне 1–3; на оси II – 7–9.

Стиль 4. Высокая ориентация на эффективность работы в сочетании с доверием и уважением к людям. Пространство на обеих осях в диапазоне 7–9.

Стиль 5. Умеренное внимание и к людям, и к работе. Пространство на обеих осях в диапазоне 4–6. По результатам проведенного нами исследования 33% опрошенных руководителей проявили стиль, максимально ориентированный на задачу и минимально – на людей. Руководитель, реализующий этот стиль, рассматривает сотрудников как инструменты производства. Стремясь к наилучшему выполнению задачи, он мало интересуется мыслями, чувствами подчиненных. Положительными чертами менеджера такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание.

Производственно-командный стиль управления, отражающий среднюю степень заинтересованности в людях и в задаче, выявлен у 28% респондентов. Руководитель достигает приемлемого

Источники

1. Асмолов А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров. М.: Институт практической психологии, 1996.
2. Балакирева С.М. Управленческие компетенции менеджеров как условие повышения конкурентоспособности внешнеторговых организаций // Российский внешнеэкономический вестник. 2012. №10. С. 54–60.
3. Гоффи Р., Джонс Г. Как стать признанным лидером: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. Дубинко Н.А. Психодиагностика компетенций управленческих кадров // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Сер. «Образование, здравоохранение, физическая культура». 2007. №26(98). С. 101–158.
5. Камалетдинова А.Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации // Психологическая наука и образование. 2010. № 5. С. 199–206.
6. Колмагоров К.Н. Руководитель как симбиоз компетенций // Вестник НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром». 2007. №1. С. 10–13.
7. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. М., 1981. Т. 2.
8. Масилова М.Г. Корпоративная социальная политика вуза как фактор эффективности управления персоналом: автореф. дис. ... канд. социол. наук. Новосибирск, 2006.
9. Минцберг Г. Профессия – менеджер: мифы и реальность: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
10. Новый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. 4-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2007.

качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с вниманием к производству. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях – основа для эффективного управления. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды.

Стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу, – командное руководство – свойственен 39% респондентов. Благодаря усиленному вниманию и к подчиненным, и к эффективности руководитель обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую производительность. В отличие от менеджера предыдущей позиции, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Стиль, максимально ориентированный на людей и минимально на задачу, а также стиль с минимальной ориентацией как на людей, так и на задачу среди респондентов не выявлен.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что большая часть респондентов в той или иной степени проявляют в своем управлении социальную ориентированность. Руководители данного типа в отличие от «авторитарных» чаще используют поддержку, направлены на мотивирование сотрудников, на то, чтобы содействовать благоприятному психологическому климату в коллективе, оказывать внимание персоналу.

При этом анализ результатов тестирования обнаружил различия в ориентациях руководителей функциональных и линейных подразделений: для функциональных менеджеров более типичен управленческий стиль «авторитет – подчинение» (позиция 3.8 в «управленческой решетке»), а в деятельности линейных руководителей преобладает стиль «команда» (позиция 6.8). Полученные данные можно интерпретировать следующим образом: руководители функциональных подразделений при решении управленческих задач ориентированы в первую очередь на требования, обусловленные высокой ответственностью

за конечный результат. Линейные руководители рассматривают в качестве важного условия достижения позитивных результатов не только строгое исполнение профессиональных задач, но и формирование доверительных отношений с работниками, при этом они имеют более высокие показатели по фактору «внимание к людям».

Наши наблюдения показывают, что, независимо от занимаемой должности, стиль управления с повышенным вниманием к делу положительно коррелирует с таким личностным качеством, как высокая самомотивация, но при этом отрицательно связан с показателями эмпатии. Наоборот, внимание к людям сопровождается развитым эмоциональным интеллектом руководителя.

Итак, проведенное исследование выявило недооценку значимости и, как следствие, недостаточную сформированность социально-личностных компетенций руководителей. Это приводит к формализации отношений с подчиненными и выбору недостаточно эффективного стиля управления, что может отрицательно отражаться на социальном развитии коллективов.

Развитие у руководителей социальной составляющей управленческой компетентности требует целенаправленной деятельности и возможно в нескольких направлениях.

Первый путь достаточно традиционен и включает организацию обучения руководителей основам социального менеджмента, формирование межличностных компетенций на основе социально-психологических знаний. При этом необходимо использовать не столько формализованное обучение, сколько тренинги личностного роста, а также коучинг.

В настоящее время коучинг как способ достижения целей в разных областях жизни все активнее применяется в управленческой практике. Существует множество вариантов понимания коучинга. Одно из самых общих состоит в определении коучинга как процесса взаимодействия с коучем, самим с собой, окружающим миром.

В английском языке слово «coach» имеет два значения: «тренер», «инструктор», «репетитор» (и соответствующие глаголы – «подготавливать», «тренировать»), а также «экипаж», «каjeta». Если первый перевод буквально отражает суть коучинга, то второе значение позволяет создать метафору. Для чего нужна карета? Для того, чтобы переместиться

из одной местности в другую. Куда можно «переместиться» с помощью коучинга? Из зоны проблемы в зону ее эффективного решения. В таком понимании коучинг – это способ увидеть новые подходы и возможности, раскрыть потенциал личности и приобрести позитивные изменения во многих областях жизни.

Коучинг для руководителей представляет собой специальную технику консультирования для осознания ими своих возможностей, сильных и слабых сторон, формирования реалистичных ожиданий. Коуч, таким образом, выступает агентом изменений. Он относится к человеку как к творческой, целостной личности, изначально обладающей всеми необходимыми ресурсами и способностями для успешной деятельности. Вместе с тем коучинг отличается от консультирования, психотерапии или работы тренера. Коуч не является экспертом, но он умеет задавать вопросы, которые помогают человеку совершать открытия относительно самого себя, вносят большую ясность, пробуждают сознание, желание действовать и найти собственные пути и способы достижения целей, развить необходимые навыки и умения.

Вторым направлением работы может быть обучение руководителей эффективному решению вопросов социального управления трудовыми коллективами. Семинары, тренинги, курсы соответству-

ющей тематики будут способствовать формированию социальной направленности управленческих компетенций.

Кроме того, возможна организация в структуре предприятия, компании, например в управлениях или отделах кадров/персонала, служб социального развития (либо введение должностей менеджеров), которые призваны оказывать консультативную помощь руководителям всех уровней при решении различных социальных проблем, возникающих в коллективе; поощрении членов коллектива, для улучшения социально-психологического климата, методов и стиля руководства.

В соответствии с задачами и сферой компетенций подобные службы могут нести ответственность за решение основной задачи – обеспечение соблюдения норм трудового права в работе с персоналом, своевременное и качественное разрешение социальных проблем персонала, рациональное расходование средств, выделенных на финансовое обеспечение социальных программ и др.

Таким образом, исследование социальной составляющей управленческой компетентности выявляет различное отношение к ней руководителей в вузе и актуальность ее целенаправленного формирования для повышения эффективности деятельности. ■

References

1. Asmolov A.G. Cultural-historical psychology and design of worlds. [Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya i konstruirovaniye mirov]. Moscow, Institut prakticheskoy psikhologii, 1996.
2. Balakireva S.M. Managerial competences of leaders as a condition to increase competitiveness of foreign trade organizations. [Upravlencheskie kompetentsii menedzherov kak uslovie povysheniya konkurentosposobnosti vneshnetorgovykh organizatsiy]. Rossiyskiy vneshneekonomicheskii vestnik – Russian Herald of Foreign Economy, 2012, no. 10, pp. 54–60.
3. Goffee R., Jones G. *Why should anyone be lead by you?* Boston, Harvard Business School Publishing, 2006. 244 p. [Russ. ed.: Goffi R., Dzhones G. Kak stat' priznannym liderom. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2005].
4. Dubinko N.A. Psychodiagnostics of management personnel competence. [Psikhodiagnostika kompetentsiy upravlencheskikh kadrov]. Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta – Herald of South Ural State University. Ser. «Education, public health care, physical training», 2007, no. 26(98), pp. 101–158.
5. Kamaletdinova A.B. Managerial competences of a leader as a factor creating competitive advantages of an organization. [Upravlencheskie kompetentsii rukovoditelya kak faktor sozdaniya konkurentnogo preimushchestva organizatsii]. Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie – Psychological science and education, 2010, no. 5, pp. 199–206.
6. Kolmagorov K.N. A leader as a symbiosis of competences. [Rukovoditel' kak simbioz kompetentsiy]. Vestnik NOU «ONUTTs OAO «Gazprom», 2007, no. 1, pp. 10–13.
7. Kunts G., O'Donnel S. Management. Systemic and situational analysis of management functions. [Upravlenie. Sistemnyy i situatsionnyy analiz upravlencheskikh funktsiy]. Moscow, 1981, vol. 2.
8. Masilova M.G. Corporate social policy of a high school as a factor of HR management efficiency. Cand. Sociology Diss. [Korporativnaya sotsial'naya politika vuza kak faktor effektivnosti upravleniya personalom. Diss. kand. sots. nauk]. Novosibirsk, 2006.
9. Mintzberg H. *The Manager's Job: Folklore and Fact*. [Russ. Ed.: Mintzberg G. Professiya – menedzher: mify i realnost'. Moscow, Alpina Business Books, 2006.
10. New qualifying handbook for managerial occupations, professionals and other employees. 4th ed. Moscow, Omega-L, 2007.