

СОЦИАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА: ПОНЯТИЕ И МЕСТО В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Д.А. Почебут
ЮУрГУ

Исследуются особенности профессиональной деятельности менеджера. Рассматривается проблема развития социальной компетентности как одной из ключевых компетенций менеджера. Раскрывается содержание понятия социальной компетентности руководителя, конкретизируется образ современного социально компетентного менеджера.

В современном обществе профессия «менеджер» приобретает все большую популярность, непрерывно растет потребность в грамотных управленческих кадрах. Совершенствование технологических производственных процессов, их автоматизация и другие достижения технического прогресса не облегчили деятельность руководителя. Наоборот, его работа усложнилась, изменились требования к компетентности, ведь менеджер отвечает за систему (организацию) в целом или за её части (подразделения). Это относится к любым руководителям – от руководителей коммерческих организаций до менеджеров по продажам, прорабов и тренеров хоккейных команд.

Отличительной чертой деятельности менеджера является то, что проходит она в непосредственном контакте с людьми: он организует эффективную работу подчиненных, общается с руководителем и коллегами, организует взаимодействие различных служб предприятия, активно включаясь в социальные взаимоотношения. Чем качественнее он будет подготовлен к этому, тем успешнее будет его профессиональная деятельность. Современный менеджер-профессионал должен обладать не просто высоким уровнем специальных знаний и умений, но также быть компетентным и технологичным в области человеческих отношений. Именно поэтому исследование вопросов социальной компетентности менеджера имеет особую актуальность.

Социальную компетентность в общем виде можно определить как интегративное личностное образование, включающее знания, умения, навыки и способности, формирующиеся в процессе социализации и позволяющие человеку быстро и адекватно адаптироваться в обществе и эффективно взаимодействовать с социальным окружением [1].

Для менеджера социальная компетентность проявляется в умении налаживать конструктивные взаимоотношения с окружающими людьми в процессе работы.

Целью статьи является анализ социальной компетентности менеджера как одной из важнейших составляющих профессиональной компетентности, выявление её содержания, структуры и особенностей проявления в профессиональной деятельности менеджера. При анализе профессиональной компетентности на первое место выходит *профессиональная деятельность*. Именно индивидуальная деятельность менеджера как руководителя персоналом предъявляет основные требования как к уровню квалификации, так и к личностным качествам руководителя.

Управленческая деятельность – это воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности, она представляет собой «деятельность по организации деятельности» [2]. Управленческая деятельность, как любая другая, имеет две стороны: внешнюю (наблюдаемую, выражающуюся в системе определенных действий руководителя) и внутреннюю (скрытую от непосредственного наблюдения, отражающую внутреннюю логику и сущность управленческого воздействия).

Для лучшего понимания сущности управленческой деятельности рассмотрим её в трёх различных аспектах.

Для начала рассмотрим деятельность менеджера с точки зрения *субъекта управления*, носителя универсальных управленческих функций. При этом целью его деятельности становится организация деятельности других людей, обеспечивающая функционирование предприятия в целом.

Вторым аспектом деятельности является *операционный, предметный аспект*, раскрывающий ежедневную деятельность менеджера в офисе как совокупность простых действий (звонки по телефону, переговоры и т.д.). Здесь менеджер предстает как субъект предметной деятельности. Этот аспект отражает реализацию управленческих функций на практике.

В-третьих, руководитель выступает как субъект социальных взаимоотношений в коллективе, как часть социальной среды. Немаловажной частью его деятельности становится установление межличностных взаимоотношений в коллективе. В *личностном аспекте* деятельности руководителя проявляются привычные способы взаимодействия в контексте «Я – Окружающие», во многом формирующие личное отношение менеджера к подчиненным и коллегам. В этом контексте деятельность менеджера раскрывается как часть его повседневной жизни.

1. *Менеджер как субъект управления.* Анализ деятельности менеджера как субъекта управления имеет теоретический характер и позволяет сосредоточиться на целях и функциях управленческой работы.

В теории управления *цель управленческой деятельности* – обеспечение слаженной работы персонала с оптимальными затратами и максимальными результатами для эффективного функционирования предприятия. *Предметом труда* является целенаправленная деятельность подчиненных, организуемая и управляемая посредством реализации управленческих функций. В качестве *средств труда* выделяют личность самого руководителя, к дополнительным средствам относят организационную и вычислительную технику и т.д. *Результатом труда* выступают управленческие решения и их реализация, повышающие эффективность функционирования предприятия [1].

Функции управленческой деятельности рассматриваются нами с точки зрения процессно-функционального подхода, управление понимается как система непрерывных и взаимосвязанных действий, группирующихся в управленческие функции. Процесс управления в целом понимается как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Существенным условием успешного управления является эффективность самих функций и правильная их организация в рам-

ках единого процесса. В современных представлениях теории управления все управленческие функции группируются в четыре базовые категории (*планирование, организацию, мотивирование, контроль*) и две связующие функции, наиболее отражающие специфику управленческой деятельности (*функция принятия управленческих решений и функция коммуникации*) [3]. Залогом эффективного управления становится грамотная их реализация.

В связи с этим деятельность менеджера представляет собой процесс, в котором используется то или иное сочетание людей и идей, позволяющее им разрабатывать стратегии и принимать решения. При этом речь идет о любой управленческой деятельности. Неважно, на что направлены усилия менеджера – организационную структуру, целевые показатели, ресурсы или персонал. Главное – цель, на которой он сконцентрирован, – повышение эффективности работы предприятия, достижение максимальной эффективности с минимальными затратами. Управленческие процессы должны быть, насколько это возможно, безотказны и не подвержены риску [4]. Для этого используется стандартный набор действий: разработка организационной структуры, определение должностей, распределение обязанностей, учреждение форм контроля за их исполнением.

С этой точки зрения, руководство заключается в том, чтобы предпринимать практические шаги по урегулированию деловых вопросов. Более того, желая выполнить свою задачу, менеджеру приходится требовать эффективных действий и от остальных сотрудников, обладающих разным статусом и объемом полномочий. Основное внимание менеджер уделяет вопросам управления персоналом, налаживанию коммуникаций, делегированию полномочий и ответственности работников организации. Причем менеджер как субъект управления воспринимает сотрудников с позиций их функциональной полезности для выполнения той или иной работы, с учетом их должностных обязанностей, профессионального опыта, способностей и навыков. Управление происходит путем инструктирования и работы по заранее разработанной схеме со всеми этапами промежуточного контроля. Как отмечает Дж. Коттер – «назначение данных схем и структур как раз и состоит исключительно в том, чтобы изо дня в день помогать обычным людям, которые ведут се-

бя самым заурядным образом, успешно справляться со своими обязанностями» [5].

Цели управленческой деятельности определяют основные требования к руководителю: хорошее знание производственной и организационной структур предприятия, непрерывное отслеживание изменений во внешней и внутренней средах, прогнозирование дальнейшего развития. В этом аспекте управленческая деятельность не требует особой гениальности или героизма. Нужны лишь настойчивость, трезвость мышления, усердие, аналитические способности, а также терпение и доброжелательность.

2. *Деятельность менеджера на практике.* Рассмотрение операционного (предметного) аспекта деятельности менеджера позволяет выявить, что представляет собой деятельность менеджера на практике. При этом анализе изучались работы Г. Минцберга, проводившего исследование того, чем реально занимаются менеджеры, а также основополагающие работы по «научному изучению труда» Ф. Тэйлора и Ф. Гилберта. Изучая более простые (чем управленческая) виды деятельности, эти исследователи пришли к выводу, что любая деятельность может быть описана как циклический набор основных операций, компонентов. Такой простой способ анализа позволил получить, тем не менее, ряд важных результатов и дать вполне содержательную характеристику управленческой деятельности.

В ходе исследований, проведённых в Великобритании, было выявлено, что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300–400 раз в день, а обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий [6]. Другое исследование деятельности менеджера низшего звена, проводившееся на протяжении 35 дней, показало, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз мог оторваться от «текучки» и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут [7]. Эти факты показывают, что ритм работы руководителей, как и их высшего руководства, достаточно жесткий. Менеджеры работают в режиме постоянной гонки. Их действия отличаются кратковременностью, разнообразием и отсутствием последовательности.

В итоге повседневная работа оказывается перегружена рутинными делами. Руководители

компаний и менеджеры среднего звена вынуждены отвечать на телефонные звонки и письма, которые начинают поступать с утра и не прекращаются до конца рабочего дня, выполнять представительские функции, вести переговоры и анализировать «неофициальную» информацию, касающуюся отношений компании с внешним миром, отвечать на деловые письма, организовывать деловые встречи, конференции и т.д.

Ещё одна особенность деятельности менеджера – очень широкая сеть контактов (вне- и внутригрупповых) с явным преобладанием вербальных коммуникаций. Менеджеру в процессе работы приходится устанавливать контакты с весьма широким кругом людей: деловыми партнерами, клиентами, подчиненными, покупателями, поставщиками, коллегами-руководителями других компаний, официальными представителями государственных органов и профессиональных ассоциаций, членами советов директоров других фирм, а также сторонними лицами, непосредственно никак не связанными с деятельностью компании.

Представляет интерес то, к каким средствам общения чаще всего прибегают менеджеры. По данным различных исследований, подавляющая часть служебного времени руководителя среднего звена занята вербальными (речевыми) коммуникациями – до 80–90 %. При этом лишь 30 % времени занимают контакты, инициаторами которых выступали сами руководители [1]. В ходе проводившихся в Великобритании исследований было выявлено, что устное общение занимает у менеджеров от 66 до 80 % рабочего времени, у американских руководителей – 78 %. В ходе наблюдений было выявлено, что необходимость разбирать корреспонденцию, просматривать биржевые сводки, газеты и другие источники официальной информации воспринимаются ими как тяжкое бремя [8].

Таким образом, менеджеры явно предпочитают устное общение, телефонные разговоры и личные встречи. Причем менеджеры, как правило, придают большое значение «неофициальной» информации. Почему? Все дело в её своевременности. Ни один руководитель не станет уходить с совещания или вешать телефонную трубку для того, чтобы поскорее вернуться к делам. Отсюда вывод, что *общение – это и есть его основное дело как менеджера.* Основной составляющей его работы является

взаимодействие с людьми через различные виды общения и коммуникации.

Официальный статус наделяет руководителя огромной потенциальной властью и дает возможность устанавливать необходимые межличностные отношения, которые открывают доступ к важной информации. Причем, чем выше статус руководителя, тем шире география контактов. Взаимодействуя за пределами организации, руководитель часто контактирует с равными ему по статусу коллегами из других организаций. Кроме того, руководитель получает сведения, которые ему по собственной инициативе предоставляют разные источники, значительную роль в этом играют развитые личные связи. Таким образом, в распоряжении руководителя оказывается обширная база данных.

Для менеджеров поиск информации не самоцель, эта деятельность служит основной составляющей процесса принятия решений. Изучение работы руководителя показывает, что именно он играет ключевую роль в принятии управленческих решений. Это, в первую очередь, отличает деятельность менеджера от деятельности других сотрудников. При принятии управленческих решений он ориентируется на факты, которые складываются в его голове в общую картину, позволяя увидеть истинную подоплеку происходящего. Поэтому большое значение приобретает своевременность и достоверность этой информации.

Изменчивость среды также затрудняет долгосрочное планирование. На практике менеджеры часто не планируют целенаправленно свою деятельность, а просто реагируют на текущие требования своей работы, процесс планирования проходит машинально, в ходе решения повседневных проблем и не воспринимается как отвлеченное занятие. В целом, вопреки теоретическим представлениям управленческая работа не способствует погружению в абстрактное планирование, а планы существуют в голове в виде гибких, но вполне конкретных намерений.

В целом, исследование содержания управленческой деятельности позволяет выявить следующие отличительные признаки:

- насыщенность большим числом кратковременных действий;
- очень широкую сеть контактов (внегрупповых);
- явное преобладание речевых (вербальных) коммуникаций;

- частые, систематические вмешательства извне;

- фрагментарность, отрывочность, незавершенность многих контактов;

- быстрый темп переключения с одних «мелких дел» на другие;

- часто совмещение во времени двух или даже более действий;

- систематические прерывания уже начатых дел другими экстренно возникающими делами.

Выявление этих особенностей управленческой работы показывает, что деятельность, которой ежедневно занимается менеджер, отличается от представлений классических теорий управления. На практике менеджеры вынуждены действовать в быстром темпе в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды при отсутствии достаточной информации. Функция коммуникации является доминирующей, а на мотивирование и контроль зачастую просто не остается времени.

Таким образом, труд менеджера – это, прежде всего, общение с людьми, анализ информации и принятие решений. Центральное место в нём занимает непосредственная работа с людьми. Условия работы менеджера и её содержание обуславливают особое значение социальных контактов. Менеджеру необходимо уметь: устанавливать отношения с коллегами, проводить переговоры, поддерживать высокий уровень мотивации у подчиненных, улаживать конфликты, находить источники информации и распространять полученные данные, легко переключаться и быстро принимать решения, правильно распределять ресурсы, располагая скудными или неясными сведениями.

3. Личностный аспект деятельности менеджера. Особый интерес представляет рассмотрение деятельности руководителя в личностном аспекте. Менеджер рассматривается как субъект межличностных взаимоотношений, его непосредственной целью становится установление и поддержание социальных контактов.

Помимо анализа информации и разработки перспективных планов менеджер тратит массу времени на создание атмосферы сотрудничества и взаимодействия с коллегами, равными ему по положению, со своими непосредственными руководителями и их руководителями, своими подчиненными, стратегическими партнерами, клиентами и даже конкурентами. К примеру, в сферу интересов

топ-менеджеров попадают тысячи людей. Выстраивание системы взаимоотношений с этими людьми является необходимой частью деятельности менеджера. Данная сеть сотрудничества служит для реализации собственной программы действий, получения необходимой информации и управления сотрудниками.

Эти взаимоотношения носят как формальный, так и неформальный характер. Формальные взаимоотношения основаны на официальном статусе и обусловлены целями управленческой деятельности. Неформальные – отражают субъект-субъектные межличностные взаимоотношения, которые складываются на основе симпатии, определенных чувств, рождающихся у людей друг к другу. Часть руководителей предпочитают применять формальные способы взаимодействия с окружающими, опираясь на свой статус и должностные полномочия, другие делают ставку на личное отношение к себе, доверие и авторитет.

Многими исследователями подчеркивается большое значение неформальных контактов в управленческой деятельности. 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 свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на рабочем месте. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство» [9].

Исследование *личностного* аспекта деятельности менеджера позволяет акцентировать внимание на построении *сети неформальных межличностных взаимоотношений в сфере управления*. Представляет особый интерес, как организованы и на чём основываются такие взаимоотношения, как ведет себя успешный руководитель при взаимодействии с людьми, что помогает ему в установлении сети необходимых социальных контактов.

Определенные модели общения менеджеров являются прямым следствием организации их работы. Разработка планов предполагает сбор информации у сотрудников, при этом менеджеры больше полагаются на беседы с коллегами, чем на книги, журналы или отчеты. Для этого они налаживают личные взаимоотношения с сослуживцами, причем не всегда с теми, кто занимает высокое

место в иерархии компании. Именно поэтому такие руководители постоянно находятся в курсе того, что происходит вокруг. Понимание текущей ситуации в бизнесе, организационной и управленческой структур компании позволяет им открыто беседовать с людьми, причем не обязательно на специальных совещаниях.

С целью повышения продуктивности работа по сбору информации должна вестись менеджером технологично, в т.ч. с использованием технологий современной инженерии знаний [10]. Для того, чтобы поддерживать отношения, менеджеру приходится углубляться в вопросы, которые собеседники находят значимыми для себя (вне зависимости от того, какую роль эти люди играют в бизнесе). Общаясь с тем или иным человеком, успешные руководители, помимо чисто делового аспекта (производственной задачи), уделяют внимание личности собеседника. Задавая вопросы, они стремятся выяснить подробности, касающиеся его семьи, здоровья, интересов, увлечений, в конечном итоге выявляя его личностные особенности. В итоге менеджеры знают, что представляют собой люди, с которыми приходится работать, могут точно описать черты их характера, интересы и стиль поведения.

Поэтому с позиций технологичности этих процедур современным руководителям необходимы знания психотипов людей, социального менеджмента [11]. Такой подход требует относиться к людям не только как к носителям функций, которые те выполняют в ходе каких-либо процессов, но и учитывать, как воспринимаются эти события и процессы их участниками. Важно, чтобы подчиненные чувствовали себя звеньями цепи – процесса, призванного сохранить хорошо управляемую структуру. Это важно для создания в коллективе благоприятного социально-психологического климата.

Такое отношение не означает, что руководители демонстрируют сентиментальное сочувствие к подчиненным. Напротив, истинные руководители зачастую относятся к подчиненным с разумной жесткостью. Этот своеобразный подход означает, что сотрудники получают от начальника то, что им необходимо, а не то, чего им хочется. В лучшем своем проявлении управление представляет собой гармоничное сочетание уважения к личности и понимания значимости рабочей задачи как таковой.

Умеющие вдохновлять менеджеры обычно интуитивно выбирают стиль поведения, соответствующий конкретной ситуации. Руководители чувствуют, какое влияние они оказывают на других людей, и гибко корректируют свой стиль, чтобы добиться лучших результатов. С первых минут разговора они способны понять, что талантливый, но не справляющийся с работой сотрудник деморализован поведением жесткого менеджера и нуждается в напоминании о значимости его вклада в общее дело. Но бывает и так, что менеджеру сразу становится ясно, что работнику придется ставить ультиматум: либо он исправляется, либо увольняется [12].

Таким образом, можно выделить ряд существенных черт, присущих успешным руководителям в области социального взаимодействия:

- менеджер общается не только по формальным поводам, связанным с технологией работы организации;

- поддерживает эмоциональный контакт с партнером, проявляя свое личностное отношение к нему;

- хорошо знает особенности людей, с которыми приходится работать;

- вызывает доверие и симпатию;

- всегда готов к общению и энергичен в общении;

- устанавливает сеть неформальных связей;

- увлекает своими идеями, убеждает следовать за ним;

- собирает вокруг себя команду единомышленников.

Перечисленные признаки руководителя как субъекта межличностных взаимодействий тесно связаны с понятием лидерства. Проблема организации и регулирования межличностных отношений приводит к необходимости изучения качеств лидера. Ведь руководитель-лидер способен увлечь людей, вызвать в них эмоциональный отклик, энтузиазм в достижении целей организации с использованием своих личностных ресурсов. Лидеры, умеющие вдохновлять, обладают способностью искренне проникаться чувствами подчинённых и трезво оценивать их эмоциональное состояние [13]. Они апеллируют к насущным, но зачастую неосознаваемым человеческим потребностям и желаниям, хорошо знают интересы, ценности и психологические особенности тех, с кем работают.

Больше всего вызывают доверие и увлекают за собой те люди, которым не безраз-

лично то, чем они занимаются. Р. Гоффи отмечает, что подчиненным «нужно нечто большее, необходимо видеть перед собой человека, который искренне волнуется за судьбу людей и их общего дела» [13]. Руководитель-лидер воспринимается ими как личность, обладающая авторитетом и вызывающая доверие, которое зависит от ряда факторов. Важна честность и надежность этого человека в глазах аудитории, его верность своему слову. Сотрудники больше доверяют человеку, с которым общаются лично. Люди не любят иметь дело с абстрактным руководством, они хотят иметь дело с конкретным человеком. Ведь самое эффективное общение – неформальное, при личной встрече.

Прочные неформальные отношения (а они присутствуют в компаниях с гармоничной корпоративной культурой) помогают координировать управленческие функции почти так же эффективно, как формальная структура. Многочисленность каналов общения, их доверительный характер создают условия для слаженности действий и привычки к совместной работе. Если возникают какие-то противоречия, неформальные отношения помогают разрешить конфликты. Сеть взаимоотношений, построенная менеджерами, позволяет должным образом реагировать на происходящие события, способствует динамичному общению с сотрудниками, а в сочетании с программой действий позволяет достичь необходимой эффективности.

Объединить различные подходы к анализу профессионально значимых качеств менеджера позволяет разрабатываемое современной наукой понятие социальной компетентности. Её можно определить как *способность личности руководителя к конструктивному использованию социальных знаний, умений, навыков, необходимых для успешного создания системы социальных связей как формальных, так и неформальных, позволяющих осуществлять влияние на окружающих, необходимое для выполнения профессиональной деятельности.*

На базе анализа трёх аспектов деятельности менеджера можно подытожить, что качества, входящие в понятие социальной компетентности, являются особо значимыми для менеджера. Они во многом определяют профессионализм в сфере управления, поэтому социальная компетентность – это важная составляющая профессиональной компетентности менеджера, а в этой связи

возникает необходимость выявить компоненты социальной компетентности, конкретизировав это понятие и составив некий «портрет» современного социально компетентного менеджера.

В деле взаимодействия с людьми на основе концепции социальной компетентности менеджера предлагается выделить три составляющие.

Первая – *чувственная составляющая*. Здесь представлены *самосознание и самоконтроль* как способности распознавать и понимать свои собственное настроение, эмоции и побуждения, а также способность управлять ими, направляя в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции. Сюда также включается *эмпатия*, как умение чувствовать эмоциональное состояние другого человека и улавливать причины такого состояния.

Вторая составляющая – *интеллектуальная*, куда входит умение понимать взаимосвязь между эмоциональными реакциями людей и отдельными событиями в их жизни. Это помогает выявить истинные причины эмоций, определить значимость и отношение человека к подобным событиям. Руководителю важно уметь распознать, какие внутренние причины, к примеру, помешали подчиненному выполнить задание, были ли это объективные обстоятельства (недостаток времени, ресурсов и т.д.) или субъективные (лень, неспособность сконцентрироваться на задаче), и, исходя из этого, строить с ним дальнейшее взаимодействие.

Третья составляющая – непосредственно *социальные навыки*, проявляющиеся в умении вести себя с людьми в соответствии с их эмоциональными реакциями, способность находить точки соприкосновения и добиваться взаимопонимания с партнерами по общению, управлять человеческими отношениями и налаживать контакты, а также *мотивация* – умение вызывать желание и энтузиазм в работе, стремление двигаться к поставленной цели, как у себя, так и у окружающих.

Можно выделить следующие признаки компетентного руководителя.

1. Успешный руководитель понимает, что менеджмент – не набор механических действий, а процесс взаимодействия с людьми. Люди – это главное в работе руководителя, от слаженности взаимодействия с ними напрямую зависит эффективность управления.

2. Поскольку менеджеру необходимо получать и обрабатывать большой объем ин-

формации, он должен обладать *общительностью*, которая характеризуется легкостью вступления в контакты с другими людьми, широкой сетью этих контактов, отсутствием замкнутости и изолированности, а также *психологической контактностью*, проявляющейся в установлении эмоционально-положительного «тона» в общении. Социально компетентный менеджер общителен, доброжелателен, внимателен к собеседнику, толерантен, обладает хорошим чувством юмора. Его общительность поддерживается уверенностью в себе, высоким интеллектуальным потенциалом, выражается через открытость для собеседника в общении.

3. Важной особенностью общения менеджера является *эмоциональная уравновешенность и сдержанность в общении*, под ней понимается владение собой, умение эмоционально сдерживаться, способность организовать ровное, спокойное общение без проявления каких-то резкостей и т.д. Одновременно с этим руководитель проявляет живое участие и заинтересованность в собеседнике. *Чуткость* – это не просто стремление уделять людям внимание, а ещё и способность улавливать эмоциональные сигналы и с их помощью интерпретировать настроение собеседника.

4. Хорошему менеджеру важно уметь разбираться в структуре неформальных социальных связей, системе сложившихся между сотрудниками взаимоотношений, присутствующих любому реальному коллективу, адекватно оценивать положение каждого из членов коллектива во внутренней иерархии коллектива, знать, кого группа воспринимает как лидер.

Социально компетентный менеджер знает типологию людей, умеет строить общение с ними, может судить о степени достоверности получаемой информации. Он обладает проциклическостью, у него хорошо развита память на лица и события, причем он постоянно её развивает.

В человековедческой деятельности, какой является деятельность менеджера, особое значение приобретают качества, способствующие установлению позитивных взаимоотношений со своим окружением. Социальная компетентность позволяет менеджеру успешно адаптироваться в определенной системе социальных взаимоотношений и обеспечивает возможности для самореализации в этой системе.

Применительно к проблеме профессиональной подготовки современного менеджера необходимо отметить, что высокий уровень социальной компетентности позволяет менеджеру грамотно общаться с людьми, строить взаимодействие на основе знаний об индивидуально-психологических особенностях, потребностях, мотивах поведения как своих, так и своих подчиненных. Особенно большое значение эти способности имеют для начинающих менеджеров, ведь им приходится адаптироваться как к новой деятельности, так и к новому коллективу.

Литература

1. Куцайдына, В.Н. *Межличностное общение* / В.Н. Куцайдына, Н.В. Казаринова. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
2. Карпов, А.В. *Психология менеджмента: учеб. пособие* / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2000. – 584 с.
3. Мескон, М. *Основы менеджмента* / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 160 с.
4. Залезник, А. *Менеджеры и лидеры: есть ли разница?: пер. с англ. А. Залезник. – Лидерство* / – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258 с.
5. Коттер, Дж. *Истинная роль лидера: пер. с англ. / Дж. Коттер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258 с.*
6. Jobns, G. *Organization Behavior* / Jobns G. – N.Y., 1983.
7. *Organizational Psychology* / Ed. by D.A. Kolb. – N.Y., 1984.
8. Минцберг, Г. *Профессия – менеджер: мифы и реальность: пер. с англ / Г. Минцберг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258 с.*
9. Кунц, Г. *Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2т. / Г. Кунц, С. О`Доннел. – М., 1981. – Т. 2. – 306 с.*
10. Осуги С. *Приобретение знаний: пер. с япон. / С. Осуги, Ю. Саэки. – М.: Мир, 1990. – 304 с.*
11. Слинко, О.Б. *Люди в вашем деле: Энциклопедия соционического менеджмента* / О.Б. Слинко. – К.: Трамвай, 1996. – 220 с.
12. Гоулман, Д. *С чего начинается лидер: пер. с англ / Д. Гоулман. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.*
13. Гоффи, Р. *Как стать признанным лидером: пер. с англ / Р. Гоффи, Г. Джонс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 232 с.*