

УДК 378:316.1:005

DOI <https://doi.org/10.32782/2707-0409.2024.1.14>

Корнещук В. В.

доктор педагогічних наук, професор,
завідувачка кафедри психології та соціальної роботи
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-9939-7591

ЕКСПЕРТНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Унаслідок військової агресії з боку Російської Федерації, яка триває вже понад два роки, постійно та суттєво збільшується кількість українців, які потребують негайної соціальної допомоги з боку держави. Багаторазове збільшення таких осіб призводить до значущого збільшення фізичного та морального навантаження на працівників соціальних організацій і служб, які цю допомогу здійснюють. Якісне надання соціальних послуг водночас великій кількості клієнтів соціальної роботи, яка постійно зростає, потребує, у свою чергу, ефективного управління системою соціальної роботи в Україні. Також маємо констатувати, що менеджмент вітчизняної соціальної роботи потерпає від нестачі кваліфікованих управлінців, які мають професійну освіту та підготовлені до менеджменту в соціальній сфері. Така суперечність зумовлює актуальність проблеми підготовки кваліфікованих соціальних менеджерів, здатних до грамотної реалізації кадрової політики держави, до управління персоналом соціальних служб, особливо в умовах військових дій на території України, а також у повоєнний період.

Маємо також підкреслити, що останнім часом соціальна робота в Україні відбувається в умовах постійної небезпеки як удень, так і вночі; подекуди триває цілодобово; проводиться не тільки у спеціально обладнаних для цього приміщеннях, але й у бомбосховищах або навіть на вулицях. Такі умови потребують від фахівців із соціальної роботи неабиякої психологічної змобілізованості, фізичної витривалості та висувають проблему мотивування персоналу соціальних служб, яке є невід'ємною складовою частиною управління персоналом.

Проведене дослідження спрямовано на визначення професійних компетентностей соціальних менеджерів, необхідних для ефективного мотивування трудової діяльності персоналу соціальних служб, та їх ранжування.

Визначення професійних компетентностей соціального менеджера щодо мотивування персоналу соціальної служби та їх ранжування відбувається вперше і зумовлює наукову теоретичну новизну дослідження. Практичне значення дослідження полягає в тому, що отримані відомості можуть бути використані для професійної підготовки майбутніх керівників для соціальної сфери, зокрема для розроблення освітніх компонентів для освітньо-професійних програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 231 – Соціальна робота, а також для підвищення кваліфікації управлінців, які вже працюють.

Ключові слова: соціальний менеджер, професійні компетентності, персонал, мотивація, експертне оцінювання.

Постановка проблеми. Проблема мотивації праці є однією з основних в організаційному управлінні, оскільки від чітко розробленої, ефективної системи

мотивування залежить не тільки підвищення соціальної та творчої активності конкретного працівника, але й кінцеві результати діяльності організації загалом. У зв'язку із цим усебічне вивчення системи мотивування трудової діяльності актуально для всіх організацій, зокрема соціальних.

Щодо мотивування персоналу соціальних служб, то зазначена проблема є досить складною внаслідок специфіки діяльності таких організацій, а саме: правовий статус або правове закріплення діяльності у відповідних положеннях і регламентах; організаційна побудова, що відображає специфіку й умови діяльності соціальної служби; практичне здійснення соціальної допомоги, захисту та підтримки, зумовлене правовим статусом і організаційною побудовою. Водночас саме від зацікавленості працівників таких установ у своїй професійній діяльності, її результатах залежить якість надання соціальних послуг.

Тому вивчення проблеми мотивації та стимулювання праці співробітників соціальних служб, що здійснюється кваліфікованими соціальними менеджерами, вважаємо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У професійному стандарті «Соціальний менеджер» (наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства в Україні «Про затвердження професійного стандарту «Соціальний менеджер»» від 10 лютого 2021 р. № 261) трудові функції соціального менеджера співвіднесені із загальними або професійними компетентностями (за трудовою дією або групою трудових дій, що її зумовлюють), що стали теоретичним підґрунтям започаткованого дослідження.

Мета дослідження. Стаття має на меті визначення професійних компетентностей соціальних менеджерів, необхідних для ефективного мотивування трудової діяльності персоналу соціальних служб, та їх ранжування. Для проведення дослідження використовувались такі методи: теоретичні (аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння, систематизації) – для виявлення сутності, особливостей і соціально-психологічних чинників процесу мотивації до трудової діяльності; емпіричні – експертне оцінювання для ранжування професійних компетентностей соціальних менеджерів щодо мотивування персоналу соціальних служб до трудової діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У результаті проведеного аналізу професійних компетентностей (за професійним стандартом «Соціальний менеджер»), що забезпечують здатність соціального менеджера до мотивування персоналу соціальної служби, ми дійшли висновку, що вони базуються на таких його знаннях, уміннях і навичках (див. табл. 1).

Проаналізуємо способи використання виокремлених знань, умінь і навичок соціального менеджера для мотивування персоналу соціальної служби.

Обізнаність соціального менеджера щодо сутності та методів розвитку внутрішнього потенціалу організації (підвищення ефективності праці працівників і створення середовища навчання та підтримки), принципів і методів мотивування

Знання, уміння та навички соціального менеджера щодо мотивування персоналу соціальних служб

Знання	Уміння та навички
методів і процедур проведення соціологічних досліджень у СР	Організовувати та проводити соціологічні дослідження для отримання професійної інформації та вивчення суспільної думки.
основ психології	Застосовувати методи міжособистісної професійної комунікації.
нормативно-правових документів, що регламентують діяльність ФСР, соціальних працівників, інших працівників установ, закладів надання соціальних послуг	Аналізувати, розуміти вимоги щодо професійної діяльності ФСР, соціальних працівників, інших працівників установ, закладів надання соціальних послуг.
порядку формування робочих груп, мультидисциплінарної команди	Формувати робочі групи, мультидисциплінарні команди спеціалістів із працівників установ, закладів, організацій, які надають допомогу особам, сім'ям, дітям, молоді, незалежно від профілю цих установ, закладів, організувати їх роботу у ТГ.
методів фасилітації	Запроваджувати та використовувати різні методи мотивації працівників установ, закладів надання соціальних послуг у ТГ.
принципів і методів мотивування та стимулювання праці	Використовувати методи фасилітації (колективного обговорення та вирішення соціальних питань, спірних ситуацій).
сутності та методів розвитку внутрішнього потенціалу організації: підвищення ефективності праці працівників і створення середовища навчання та підтримки	Готувати рекомендації для місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо вдосконалення роботи ФСР, соціальних, інших працівників закладів, установ надання соціальних послуг у ТГ.
порядку та процедури атестації працівників	Запроваджувати різні форми самоорганізації та самоосвіти ФСР, соціальних працівників, інших працівників установ, закладів надання соціальних послуг.
основ самоорганізації та самоосвіти працівників установ, закладів надання соціальних послуг	Вирішувати конфлікти, спірні питання, які виникають у процесі взаємодії працівників установ, закладів надання соціальних послуг, інших сторін у ТГ, запобігати таким.
основ конфліктології	Застосовувати різні методи міжособистісної професійної комунікації.
сутності, мети, видів супервізії, етапів її проведення	Проводити супервізію працівників установ, закладів надання соціальних послуг у ТГ.
методів аналізу індивідуальних та професійних якостей працівників, результатів їхньої роботи, рівня професійного вигорання	Аналізувати індивідуальні та професійні якості працівників надавачів соціальних послуг, методи та результати їх роботи, рівень професійного вигорання.
методик проведення супервізії	Використовувати різні методи проведення супервізії.
методів психологічної підтримки працівників, їхньої мотивації та наснаження у СР	Надавати психологічну підтримку персоналу установ, закладів надання соціальних послуг щодо усунення кризових станів, створювати атмосферу довіри та наснаження у СР.
форм документів, звіту щодо проведеної супервізії	Аналізувати та документувати результати проведення супервізії, готувати пропозиції керівництву щодо покращення роботи працівників, запобігання їх професійному вигоранню.

та стимулювання праці є підґрунтям побудови та реалізації процесу мотивування співробітників соціальної служби.

Соціальний менеджер має бути обізнаним щодо організації та проведення досліджень для отримання інформації про працівників соціальної служби, зокрема про їхні цінності, потреби, провідні мотиви трудової діяльності (зокрема, про рівень прояву мотивації досягнень, мотивації до запобігання невдачам, схильність до ризику), міжособистісні стосунки, взаємозв'язки в колективі працівників соціальної служби. Результати таких досліджень дозволять здійснювати індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, впливати на його ціннісні орієнтації. Результати досліджень, спрямованих на вивчення трудового колективу соціальної служби, ступеня його розвитку та згуртованості, значущості кожного співробітника в колективі дозволять створити його мотиваційне ядро, розвинути організаційну культуру, сформувані та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Організація таких досліджень неможлива без знань основ психології, які допоможуть соціальному менеджеру не тільки діагностувати й аналізувати індивідуальні та професійні якості працівників, рівень професійного вигорання, їхні мотиви та ціннісні орієнтації, зв'язки всередині колективу соціальної служби, але й коректно будувати міжособистісну професійну комунікацію із працівниками для ефективного реалізації процесу мотивування кожного окремого працівника та трудового колективу загалом.

Обізнаність із вимогами щодо професійної діяльності ФСР, соціальних працівників, інших працівників соціальної служби дозволить соціальному менеджеру визнавати результати їхньої праці, причетність співробітників до результатів діяльності соціальної служби та, як наслідок, надавати працівникам нові повноваження, можливості для подальшого кар'єрного зростання.

Здатність створювати робочі групи, мультидисциплінарні команди спеціалістів із працівників установ і організувати їхню роботу необхідна соціальному менеджеру для формування у працівників стимулів до праці, розвитку їхнього трудового потенціалу та реалізації власних інтересів.

Соціальний менеджер має бути обізнаний щодо порядку та процедури атестації працівників, що свідчить про визнання результатів їхньої праці, значущість у колективі; уміти використовувати різні форми самоорганізації та самоосвіти працівників для розвитку їхнього трудового потенціалу, поширення позитивного досвіду досягнення успіху в колективі соціальної служби.

Знання методик проведення супервізії, психологічної підтримки працівників, умінь їх використовувати з наданням відповідних звітів необхідні для запобігання професійному вигоранню, покращення їхньої роботи, вираження себе в праці, усвідомлення причетності до її результатів, а також збереження соціально-психологічного клімату у трудовому колективі соціальної служби.

Проведений аналіз знань, умінь і навичок соціальних менеджерів (за професійним стандартом «Соціальний менеджер») в аспекті реалізації ними мотиваційної функції управління соціальною службою дозволяє сформулювати необхідні для цього професійні компетентності:

- здатність до визнання результатів праці співробітників соціальної служби, їх атестації з урахуванням вимог до їхньої професійної діяльності;
- здатність до розвитку внутрішнього потенціалу соціальної служби;
- здатність застосовувати методи мотивування та стимулювання праці;
- здатність до створення в соціальній службі середовища навчання та підтримки;
- здатність до поширення позитивного досвіду досягнення успіху в колективі соціальної служби;
- здатність до виявлення, створення та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі соціальної служби;
- здатність до виявлення й аналізу індивідуальних і професійних якостей працівників (зокрема, провідних мотивів трудової діяльності, ціннісних орієнтацій, інтересів, рівня професійного вигорання) для розвитку їхнього трудового потенціалу та реалізації інтересів;
- здатність до супервізії, психологічної підтримки працівників;
- здатність до організації роботи груп, мультидисциплінарних команд для розвитку трудового потенціалу та реалізації інтересів працівників;
- здатність до використання різних форм самоорганізації та самоосвіти працівників.

Визначені теоретичним шляхом професійні компетентності [1] підлягли подальшому експериментальному дослідженню із застосуванням експертного оцінювання, що мало на меті ранжування визначених професійних компетентностей, тобто виявлення ступеня значущості кожної з них для ефективної організації та реалізації процесу мотивування працівників соціальної служби.

В експертному оцінюванні взяли участь 10 експертів, серед яких 4 працівників соціальних служб (Центру соціальних служб Одеської міської ради, Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради) [2] та 6 викладачів (кафедри соціальної роботи і соціальної педагогіки Хмельницького національного університету, кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка»). Загалом серед експертів: 2 доктори наук, 5 кандидатів наук і 3 особи без наукового ступеня. Усі викладачі-експерти залучені до професійної підготовки майбутніх фахівців зі спеціальності «Соціальна робота».

Експертам було запропоновано оцінити значущість визначених професійних компетентностей соціальних менеджерів у мотивуванні персоналу соціальної служби за 10-бальною шкалою: від 1 (найменш значуща) до 10 (найбільш значуща) балів.

Критеріями розподілу експертів за підгрупами для розрахунку їхніх коефіцієнтів компетентності було обрано: наявність/відсутність наукового ступеня (критерій 1), наявність/відсутність досвіду практичної діяльності в соціальних службах (критерій 2), наявність/відсутність досвіду управлінської діяльності в соціальній сфері (критерій 3).

Відповідно до наукового ступеня група експертів була поділена на три підгрупи. До першої підгрупи було віднесено докторів наук; до другої – кандидатів наук, усіх інших – до третьої групи. Кожному експерту з першої підгрупи було присвоєно 3 бали, із другої – 2 бали, із третьої – 1 бал.

Відповідно до наявності досвіду практичної діяльності в соціальних організаціях група експертів була поділена на дві підгрупи. До першої підгрупи входили експерти з досвідом такої діяльності, до другої – без досвіду. Кожному експерту з першої підгрупи було присвоєно 2 бали, із другої – 1 бал.

Відповідно до наявності досвіду діяльності на керівних посадах у соціальній сфері група експертів також була поділена на дві підгрупи. До першої підгрупи входили експерти з досвідом управлінської діяльності; до другої – без нього. Кожному експерту з першої підгрупи було присвоєно 2 бали, із другої – 1 бал.

Відомості про експертів відповідно до зазначених критеріїв представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Відомості про експертів

Експерт	Посада	Критерії			Сума балів експерта
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
1.	Заступниця директора, начальниця відділу з питань надання соціальних послуг, розвитку альтернативних форм виховання та правового забезпечення Центру соціальних служб Одеської міської ради; кандидат психологічних наук.	2	2	2	6
2.	Головний спеціаліст відділу з питань організації реабілітаційних заходів управління з питань соціальної підтримки ветеранів Департаменту праці та соціальної політики Одеської міської ради.	1	2	1	4
3.	Соціальний менеджер Центру соціальних служб Одеської міської ради.	1	2	2	5
4.	Соціальний менеджер Центру соціальних служб Одеської міської ради.	1	2	2	5
5.	Доктор педагогічних наук, професор кафедри соціальної роботи і соціальної педагогіки Хмельницького національного університету.	3	1	2	6
6.	Доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка».	3	1	2	6
7.	Кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка».	2	2	1	5

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6
8.	Кандидат соціологічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка».	2	1	2	5
9.	Кандидат соціологічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка».	2	1	1	5
10.	Кандидат педагогічних наук, доцент кафедри психології та соціальної роботи Національного університету «Одеська політехніка».	2	1	1	4
Загальна сума балів за кожним критерієм		19	16	16	
Загальна сума балів		51			

Отже, загальна кількість балів залежно від наукового ступеня, досвіду практичної діяльності в соціальних організаціях і досвіду управлінської діяльності в соціальній сфері становить 51.

Далі були підраховані бали для кожного експерта окремо, що дозволило розрахувати для них коефіцієнти компетентності (табл. 3).

Значення вагових коефіцієнтів кожної професійної компетентності соціального менеджера щодо мотивування персоналу соціальної служби, розраховані з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів, подано в таблиці 4.

Отримане експертним оцінюванням ранжування дозволило проаналізувати виявлені теоретичним шляхом професійні компетентності соціального менеджера щодо мотивування персоналу соціальної служби. Так, найбільш значущою в цьому аспекті професійною компетентністю є «здатність до виявлення й аналізу індивідуальних і професійних якостей працівників (зокрема, провідних мотивів трудової діяльності, ціннісних орієнтацій, інтересів, рівня професійного вигорання) для розвитку їхнього трудового потенціалу та реалізації інтересів», ваговий коефіцієнт якої становить 6,84. Наступною за значущістю є «здатність до визнання результатів праці співробітників організації, їх атестації з урахуванням вимог до їхньої професійної діяльності» з ваговим коефіцієнтом 6,56. Далі йдуть «здатність до створення в організації середовища навчання та підтримки» та «здатність до супервізії, психологічної підтримки працівників» із ваговими коефіцієнтами 6,2 та 5,72, відповідно. Наступне місце посіла така професійна компетентність соціального менеджера, як «здатність до виявлення, створення та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі органі-

Таблиця 3

Значення коефіцієнтів компетентності експертів

Експерт	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт компетентності	0,12	0,08	0,10	0,10	0,12	0,12	0,10	0,10	0,10	0,08

Результати експертного оцінювання значущості професійних компетентностей соціального менеджера щодо мотивування персоналу соціальної служби

Професійні компетентності соціального менеджера щодо мотивування персоналу	Ваговий коефіцієнт
здатність до виявлення й аналізу індивідуальних і професійних якостей працівників (зокрема, провідних мотивів трудової діяльності, ціннісних орієнтацій, інтересів, рівня професійного вигорання) для розвитку їхнього трудового потенціалу та реалізації інтересів;	6,84
здатність до визнання результатів праці співробітників організації, їх атестації з урахуванням вимог до їхньої професійної діяльності;	6,56
здатність до створення в організації середовища навчання та підтримки;	6,2
здатність до супервізії, психологічної підтримки працівників;	5,72
здатність до виявлення, створення та підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації;	5,3
здатність застосовувати методи мотивування та стимулювання праці;	4,76
здатність до організації роботи груп, мультидисциплінарних команд для розвитку трудового потенціалу та реалізації інтересів працівників;	4,76
здатність до розвитку внутрішнього потенціалу організації;	4,74
здатність до поширення позитивного досвіду досягнення успіху в колективі організації;	4,14
здатність до використання різних форми самоорганізації та самоосвіти працівників.	3,68

зації» з ваговим коефіцієнтом 5,3. Однаково значущими з ваговим коефіцієнтом 4,76 виявились такі компетентності, як «здатність застосовувати методи мотивування та стимулювання праці» і «здатність до організації роботи груп, мультидисциплінарних команд для розвитку трудового потенціалу та реалізації інтересів працівників». Дещо менше значущою, на думку експертів, є «здатність до розвитку внутрішнього потенціалу організації», яка отримала ваговий коефіцієнт 4,74. Професійними компетентностями з найменшою значущістю визнано «здатність до поширення позитивного досвіду досягнення успіху в колективі організації» та «здатність до використання різних форми самоорганізації та самоосвіти працівників», вагові коефіцієнти яких набули значень 4,14 і 3,68 відповідно.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Визначення професійних компетентностей соціального менеджера щодо мотивування персоналу соціальної служби та їх ранжування має наукову теоретичну новизну, а також практичне значення, оскільки розроблення освітніх компонентів для освітньо-професійних програм підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 231 «Соціальна робота» може враховувати отримані відомості, зокрема для підготовки майбутніх керівників для соціальної сфери та підвищення кваліфікації управлінців, які вже працюють.

Подальші напрями започаткованого дослідження вбачаємо в:

– розробленні спеціальних освітніх компонентів (обов'язкових або вибіркових), спрямованих на формування визначених професійних компетентностей,

упровадження цих освітніх компонентів в освітньо-професійні програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 231 «Соціальна робота» у ЗВО;

–розробленні та впровадженні тренінгів із підвищення кваліфікації менеджерів соціальної сфери, спрямованих на підготовку до здійснення мотиваційної функції управління, аналізі їхніх дидактичних можливостей.

Список використаних джерел і літератури

1. Корнещук В.В. Функціонально-компетентнісний підхід до магістерської підготовки майбутніх фахівців із соціальної роботи. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки* : збірник наукових праць. 2019. № 3 (66). С. 120–126.

2. Корнещук В.В. Співробітництво зі стейкхолдерами як передумова якості вищої освіти. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки* : збірник наукових праць. 2020. № 1 (68). С. 127–132.

References

1. Korneshchuk, V.V. (2020) Spivrobitnytstvo zi steikkholderamy yak peredumova yakosti vyshchoi osvity [Cooperation with stakeholders as a prerequisite for the quality of higher education]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Pedagogichni nauky : zbirnyk nauk. prats. Mykolaiv: MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho*, № 1 (68), liutyi, p. 127–132 [in Ukrainian].

2. Korneshchuk, V.V. (2019). Funktsionalno-kompetentnisnyi pidkhid do mahisterskoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv iz sotsialnoi roboty [Functional-competence approach to master's training of future specialists in social work]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Pedagogichni nauky: zbirnyk nauk. prats. Mykolaiv: MNU imeni V.O. Sukhomlynskoho*, № 3 (66), veresen, p. 120–126 [in Ukrainian].

Korneshchuk V. V.

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of the Department of Psychology and Social Work
Odesa Polytechnic National University

EXPERT ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES OF A SOCIAL MANAGER REGARDING STAFF MOTIVATION

As a result of the military aggression by the Russian Federation, which has been going on for more than two years, the number of Ukrainians in need of social assistance is constantly and significantly increasing. The multiple increase in the number of people in need of immediate social assistance from the state leads to a significant increase in the physical and moral burden on the employees of social organizations and services that provide this assistance. High-quality provision of social services to a large number of social work clients, which is constantly growing, requires, in turn, effective management of the social work system in Ukraine. At the same time, we have to state that of domestic social work management suffers from a lack of qualified managers with professional education and training in social work management. This contradiction determines the

urgency of the problem of training qualified social managers capable of competent implementation of the state staff policy, social services staff management, especially in the conditions of military operations on the territory of Ukraine, as well as in the postwar period.

It should be emphasized that social work in Ukraine takes place in conditions of constant danger, both day and night; sometimes it lasts around the clock; it is carried out not only in specially equipped premises, but also in bomb shelters or even on the streets. Such conditions require social work professionals to be highly psychologically mobilized, physically enduring and raise the problem of social service staff motivation, which is an integral part of staff management.

The article is aimed at identifying the professional competencies of social managers necessary for effective social service staff motivation and at ranking them.

The definition of the social manager professional competencies in motivating social service staff and their ranking is carried out for the first time and determines the scientific theoretical novelty of the research. The practical significance of the research is in the fact that the information obtained can be used for the professional training of future social sphere managers, in particular for the development of educational components for educational and professional training programs for applicants for the second (Master's) level of higher education in the specialty 231 – Social Work, as well as for the advanced training of managers, who already work.

Key words: social manager, professional competences, personnel, motivation, expert assessment.