



kompetencje społeczne

metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych

Dodatek
on-line
GRATIS !

Zbadaj swoje predyspozycje zawodowe za pomocą profesjonalnego narzędzia diagnostycznego

paweł smółka



 Wolters Kluwer

wydanie II

paweł smółka

kompetencje społeczne

metody pomiaru i doskonalenia
umiejętności interpersonalnych

wydanie II



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Recenzent I wydania
Prof. dr hab. Anna Matczak

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Image Copyright © Thetaxstock

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2008
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

Wydanie II

ISBN 978-83-264-4364-0

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Pamięci moich Rodziców

Spis treści

O autorze	11
Wprowadzenie	13
Rozdział 1. Dlaczego warto i należy zajmować się kompetencjami społecznymi.....	15
Kompetencje społeczne a sukces w pracy zawodowej.....	15
Nowa organizacja.....	21
Nowy kontrakt.....	22
Nowa kariera	23
Rozdział 2. Kompetencje społeczne jako talent i umiejętności interpersonalne	26
Społeczna natura człowieka.....	26
Dwa główne sposoby definiowania kompetencji społecznych	27
Talent interpersonalny.....	31
Kryteria oceny kompetencji społecznych	32
Kondycja interpersonalna i główne wyzwania interpersonalne.....	33
Kompetencje społeczne na mapie kompetencji zawodowych	36
Rozdział 3. Uwarunkowania kompetencji społecznych	39
Modele uwarunkowań kompetencji społecznych.....	39
Predyspozycje a kompetencje. Modele deficytów skuteczności interpersonalnej.....	40
Rola treningu społecznego w rozwoju kompetencji społecznych.....	45
Portfolio interpersonalne.....	47
Rozdział 4. Zasady pomiaru kompetencji społecznych.....	49
Pomiar kompetencji społecznych jako pomiar psychologiczny	49
Diagnoza, retrognoza i prognoza.....	52
Aspekty kompetencji społecznych i wybór narzędzi pomiaru	54
Strategie pomiaru	60
Definiowanie kompetencji.....	64
Zliczanie i interpretacja wyników.....	66
Rozdział 5. Pomiar predyspozycji do rozwoju kompetencji społecznych	71
Predyspozycje intelektualne. Inteligencja społeczna	72
Predyspozycje osobowościowe. Temperament	74
Rola testów psychometrycznych w pomiarze predyspozycji	77

Rozdział 6. Biodane jako predyktory skuteczności interpersonalnej	82
Inwentarze biograficzne	84
Strukturyzowane wywiady biograficzne i behawioralne	87
Rozdział 7. Pomiar znajomości strategii interpersonalnych	93
Wiedza społeczna i jej wpływ na skuteczność interpersonalną.....	93
Testy kompetencyjne (<i>low-fidelity simulations</i>).....	94
Wywiad sytuacyjny	97
Rozdział 8. Ocena zachowań społecznych i umiejętności podejmowania wyzwań interpersonalnych	101
Testy sytuacyjne.....	103
Obserwatorzy.....	107
Rozdział 9. Opinie otoczenia jako wskaźnik poziomu kompetencji społecznych	111
Referencje	111
Socjometria	113
Ocena wieloźródłowa.....	115
Rozdział 10. Metody pomiaru kompetencji społecznych – epilog	119
Rozdział 11. Zasady rozwoju kompetencji społecznych	122
Proces zmiany	123
Facylitowanie procesu zmiany	126
Nabywanie wprawy.....	130
Uczenie się dorosłych	133
Specyfika rozwoju kompetencji społecznych.....	135
Rozdział 12. Rola metod edukacyjnych w rozwoju kompetencji społecznych	138
Biblioterapia – wykorzystanie lektury do wspierania rozwoju kompetencji społecznych	139
Prelekcje – jak inspirować do doskonalenia kompetencji społecznych.....	141
E-learning – interpersonalne szkolenia elektroniczne.....	145
Rozdział 13. Trening umiejętności społecznych	150
Zasadnicze cele i modele treningu umiejętności społecznych	150
Rola metod aktywnych w treningu umiejętności społecznych	152
Dobre praktyki treningu umiejętności społecznych.....	153
Techniki odgrywania roli i modelowania zachowań.....	155
Praktyczne wskazówki pomocne przy projektowaniu programu treningu umiejętności społecznych (TUS)	158
Podstawowe umiejętności społeczne jako punkt wyjścia rozwoju wysokiej skuteczności interpersonalnej.....	161
Specyficzne techniki treningu umiejętności społecznych	163
Transfer umiejętności społecznych.....	165
Ściągawka dla trenera.....	167

Rozdział 14. Coaching umiejętności interpersonalnych	170
Istota i style coachingu	170
Naturalny trening społeczny a rozwój umiejętności interpersonalnych.....	172
Coaching umiejętności interpersonalnych a naturalny trening społeczny	174
Coaching oparty na dowodach (<i>evidence based coaching</i>)	179
Self-coaching i autotrenażer miękkich kompetencji.....	181
Peer coaching. Action learning.....	185
E-coaching – zdalne wspomaganie rozwoju kompetencji	186
Rozdział 15. Programy doskonalenia kompetencji społecznych – epilog	189
Bibliografia.....	191
Indeks	203
Aneks	209

O autorze

Dr Paweł Smółka – dyrektor do spraw badań i rozwoju w Advisio Poland Sp. z o.o.; w obszarze HR domeną jego zainteresowań jest metodologia pomiaru i doskonalenia kompetencji zawodowych oraz zarządzanie kompetencjami; konstruktor narzędzi do oceny predyspozycji i kompetencji zawodowych w formule on-line (e-assessment) na potrzeby selekcji zawodowej oraz wspierania rozwoju pracowników; twórca specjalistycznych programów szkoleniowych, w tym certyfikacyjnych, oraz dydaktycznych, w tym realizowanych on-line (e-learning); prelegent konferencji naukowych i branżowych; autor licznych publikacji naukowych i popularnonaukowych (instruktażowych).

Wprowadzenie

Umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym jak cukier czy kawa. I zapłacę za tę umiejętność więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem.

J.D. Rockefeller

Organizacje przyszłości będą zdominowane przez miękkie umiejętności.

J. Berridge

Miękkie kompetencje pomagają uzyskiwać „twarde” rezultaty. I choć być może to, co najcenniejsze w miękkich kompetencjach, jest niewymierne i niemożliwe do precyzyjnego oszacowania; nawet jeśli nadal nie wiemy, na czym polega istota wielu kompetencji społecznych, takich jak przywództwo, wywieranie wpływu lub budowanie relacji opartych na zaufaniu, to jednak kompetencjami tymi warto i należy się interesować. Nazywane niejednokrotnie kompetencjami nowoczesnego lidera lub pracownika organizacji przyszłości, kompetencje interpersonalne należą do kluczowych elementów portfolio kompetencji zawodowych, które pomagają pracownikowi odnaleźć się na rynku pracy, a organizacji zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną.

Niniejsza książka stanowi praktyczne wprowadzenie w zagadnienia pomiaru i doskonalenia miękkich kompetencji rozumianych jako umiejętności interpersonalne. Nacisk położono na podstawowe kwestie związane z doborem i konstruowaniem narzędzi pomocnych w oszacowaniu umiejętności interpersonalnych kandydata do pracy oraz przybliżenie strategii i metod treningowych sprzyjających doskonaleniu talentów interpersonalnych pracowników.

Adresatami książki są specjaliści ds. zarządzania kapitałem ludzkim, którzy na co dzień trudnią się selekcją pracowników, oraz trenerzy zajmujący się miękkimi szkoleniami – a więc osoby, które poszukają wiedzy na temat zweryfikowanych empirycznie, dobrych praktyk pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych.

Rozdziały poświęcone doskonaleniu umiejętności interpersonalnych mogą ponadto przyciągnąć uwagę osób zainteresowanych rozwojem osobistym, gdyż zawierają wiele wskazówek pozwalających lepiej zrozumieć proces, dzięki któremu możemy zmieniać siebie w pożądanym kierunku.

Bonus w postaci kodu aktywacyjnego do badania za pomocą kwestionariusza iP121-Profilowanie Osobowości Zawodowej wraz z raportem iP Coach dostarczy zaś korzyści zarówno praktykom, jak i osobom zainteresowanym rozwojem osobistym. Dla tych pierwszych będzie inspiracją do rzetelnego oszacowania potencjału interpersonalnego kandydata do pracy oraz potrzeb rozwojowych pracownika w tym obszarze. Tym drugim dostarczy bogatej informacji zwrotnej pomocnej w strategicznym ukierunkowaniu własnej kariery zawodowej.

Życzę inspirującej lektury.

Paweł Smółka

Dlaczego warto i należy zajmować się kompetencjami społecznymi

Kompetencje społeczne można najkrócej zdefiniować jako umiejętności warunkujące sprawne zarządzanie sobą i wysoką skuteczność interpersonalną¹. Zanim zaprezentujemy szczegółowo istotę kompetencji interpersonalnych, uwarunkowania ich rozwoju oraz metody pomiaru i doskonalenia, warto poznać ich znaczenie dla sukcesu zawodowego i efektywności funkcjonowania organizacji. Zmiany, które zaszły i cały czas zachodzą w sposobie prowadzenia biznesu, zarządzania ludźmi i kierowania karierą zawodową, powodują, że kompetencje społeczno-psychologiczne stają się coraz ważniejszym elementem kompetencyjnego portfolio pracownika². Doskonalenie tych kompetencji i ich pozyskiwanie staje się więc konieczną i bardzo zyskową inwestycją w sukces i powodzenie na rynku pracy (perspektywa pracownika) oraz umożliwia budowanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającej się i globalizującej się gospodarce (perspektywa organizacji).

Kompetencje społeczne a sukces w pracy zawodowej

Zacznijmy od przytoczenia kilku faktów, które dobitnie wskazują, jak nieodzowne są właściwe kompetencje społeczne dla efektywności funkcjonowania w wielu rolach zawodowych oraz możliwości odniesienia sukcesu na rynku pracy i w biznesie.

- Menedżerowie, handlowcy i właściciele firm spędzają przeciętnie do 80% czasu pracy na komunikowaniu się ze współpracownikami, klientami

¹ P. Smółka, *Coaching miękkich kompetencji*, [w:] *Psychologia biznesu*, red. R. Kaczmarek, P. Żabicki, Rebis, Poznań 2007, s. 157–173.

² S. Konarski, *Kluczowe znaczenie kompetencji społeczno-psychologicznych we współczesnych koncepcjach i praktyce systemów edukacji ekonomistów i menedżerów*, [w:] *Kompetencje społeczno-psychologiczne ekonomistów i menedżerów*, red. S. Konarski, SGH, Warszawa 2006, s. 7–21.

i kontrahentami³. Odpowiednie umiejętności społeczne (w tym komunikacyjne i perswazyjne) są nieodzowne do sprawnego funkcjonowania w wyżej wymienionych rolach zawodowych. Deficyty w zakresie tych umiejętności mogą poważnie ograniczać skuteczność wywiązywania się z obowiązków i osiągania założonych celów (biznesowych, sprzedażowych).

- Blisko 70% kompetencji umożliwiających ponadprzeciętne wykonywanie pracy to umiejętności społeczne⁴. Wysoki poziom kompetencji społecznych jest szczególnie istotny w wypadku menedżerów i przedsiębiorców, co wiąże się chociażby z rolą tzw. networkingu, czyli budowania i efektywnego korzystania z sieci kontaktów zawodowych i biznesowych w celu pozyskiwania z wyprzedzeniem ważnych informacji i otwierania przed firmą nowych perspektyw rozwoju.
- Umiejętności interpersonalne decydują o awansie ze stanowiska specjalistycznego na stanowisko menedżerskie. Owszem, kompetencje twarde (specjalistyczna wiedza i umiejętności zawodowe) przyczyniają się do jego zdobycia, ale o możliwościach wykazania się w nowej roli zawodowej (wymagającej przecież zarządzania zespołem ludzi) decydują przede wszystkim kompetencje interpersonalne⁵.
- Kompetencje menedżerskie to w znacznej części umiejętności społeczne, takie jak choćby budowanie autorytetu, odwaga kierownicza, zarządzanie zespołem⁶. Z kompetencyjnego punktu widzenia przywództwo to w 90% przejawianie ponadprzeciętnych umiejętności interpersonalnych, w szczególności z zakresu inspirowania i wywierania silnego wpływu na innych ludzi⁷.
- Menedżerowie wyższego szczebla zgadzają się, że wśród najważniejszych luk kompetencyjnych współczesnych pracowników należy wymienić deficyt umiejętności interpersonalnych⁸. Nowe trendy w sposobach organizowania pracy (np. praca zespołowa) powodują, że kompetencje społeczne są potrzebne także tym osobom, których praca dotychczas nie wymagała zbyt częstych kontaktów interpersonalnych (np. inżynierom, informatykom, księgowym)⁹. Szacuje się, że około 40% pracowników

³ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor, *Relacje interpersonalne*, Rebis, Poznań 2006.

⁴ C. Cherniss, *Social and Emotional Competence in the Workplace*, [w:] *The Handbook of Emotional Intelligence*, red. R. Bar-On, J.D.A. Parker, Jossey-Bass, San Francisco 2000, s. 433–458.

⁵ Por. J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005.

⁶ P. Smółka, *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2006, nr 4, s. 81–92.

⁷ C. Cherniss, *op. cit.*

⁸ M.S. Peterson, *Personnel interviewer's perceptions of the importance and adequacy of applicants' communications skills*, „Communication Education” 1997, nr 46, s. 287–291.

⁹ A. Olszewski, *Pora na zespoły*, „Personel” 2003, nr 2, s. 34–36.

nie potrafi efektywnie współpracować, czyli przyczyniać się, poprzez odpowiednie dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz zgłaszanie innowacyjnych pomysłów, do osiągnięcia celów zespołu. Wskazuje to jednoznacznie na rezerwy, które tkwią w większości zespołów. Ich praca mogłaby być efektywniejsza i bardziej innowacyjna, jeśli ich członkowie dysponowaliby odpowiednimi kompetencjami społecznymi.

- Rentowność szkoleń, zarówno miękkich, jak i twardych, jest znacznie większa w wypadku pracowników mających odpowiednie kompetencje emocjonalno-społeczne¹⁰. Duże umiejętności z zakresu zarządzania sobą pozwalają im efektywnie wykorzystywać nową wiedzę podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Z punktu widzenia pracodawcy najbardziej opłaca się inwestować w rozwój kompetencji zawodowych u pracowników, którzy charakteryzują się dużym potencjałem w zakresie umiejętności psychospołecznych. Ów potencjał stanowi niejako gwarancję, że efektywnie spożytkują nową wiedzę i umiejętności w realnych sytuacjach zawodowych związanych niejednokrotnie z pracą pod presją czasu i wyniku oraz wymagających zdolności współpracy z innymi lub wywierania na nich silnego wpływu.
- Sprawne zarządzanie sobą pozwala optymalnie wykorzystać potencjał kompetencji innego typu. Na przykład dwie osoby o dokładnie tym samym poziomie kompetencji twardych (specjalistycznej wiedzy) mogą uzyskiwać diametralnie odmienne wyniki w zależności od umiejętności zarządzania sobą. Kluczowym czynnikiem może okazać się sprawność motywowania siebie do działania, wytrwałość lub odporność na stres. Znane jest na przykład zjawisko, kiedy osoba obiektywnie mająca niezbędne kompetencje nie potrafi działać wystarczająco skutecznie w warunkach presji (stresu) i w wyniku tego osiąga rezultaty poniżej swoich możliwości¹¹. Oznacza to, że kwalifikacje formalne, niewsparte umiejętnościami zarządzania sobą (kompetencjami społeczno-psychologicznymi), same w sobie jeszcze nie gwarantują oczekiwanego sukcesu.
- O znaczeniu kompetencji społecznych dla sukcesu na rynku pracy świadczy także powiedzenie doradców personalnych: „Pracę otrzymuje się w 70% dzięki wiedzy fachowej i w 30% dzięki zdolnościom społecznym. Traci się ją zaś w 70% z braku zdolności społecznych i w 30% z braku kwalifikacji merytorycznych”¹². Umiejętności społeczno-psy-

¹⁰ Por. A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 53–70.

¹¹ M. Leary, R.M. Kowalski, *Lęk społeczny*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

¹² A. Flis, *Wąskie gardło menedżera, czyli o brakach w kompetencjach społecznych menedżerów*, http://kadry.nf.pl/artykuly/artykul_5690.htm (2 sierpnia 2005).

Kompetencje interpersonalne to jedne z ważniejszych kompetencji zawodowych. Pomagają pracownikowi odnaleźć się na rynku pracy, a organizacji zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Książka stanowi praktyczne wprowadzenie w zagadnienia pomiaru i doskonalenia kompetencji społecznych ujmowanych jako umiejętności interpersonalne. Nacisk położono w niej na podstawowe kwestie związane z doбором i konstruowaniem narzędzi pomocnych w oszacowaniu umiejętności interpersonalnych kandydata do pracy oraz na strategię i metody treningowe służące doskonaleniu talentów interpersonalnych pracowników.

Szczegółowo omówiono w niej m.in.:

- uwarunkowania kompetencji społecznych i zasady ich pomiaru,
- predyspozycje do rozwoju kompetencji społecznych,
- rolę metod edukacyjnych w kształtowaniu tych kompetencji,
- modele treningu umiejętności społecznych,
- coaching umiejętności interpersonalnych,
- programy doskonalenia kompetencji społecznych.

Książka jest przeznaczona dla specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, trenerów zajmujących się miękkimi szkoleniami, a także wszystkich osób zainteresowanych rozwojem osobistym i zawodowym.

Książka zawiera kod aktywacyjny, który umożliwia jednokrotny bezpłatny udział w badaniu on-line za pomocą profesjonalnego narzędzia diagnostycznego iP121-Profilowanie Osobowości Zawodowej. Po wypełnieniu kwestionariusza on-line uzyskuje się dostęp do rozbudowanego raportu iP Coach opisującego wyniki badania w kontekście rozwoju zawodowego i kierowania karierą. Raport zawiera następujące sekcje:

- czynniki motywujące do pracy,
- predyspozycje do rozwijania kluczowych kompetencji zawodowych,
- wewnętrzne ograniczenia dla pomyślnego rozwoju zawodowego,
- cechy wyróżniające na tle innych osób,
- role w zespole.



9788326443640 W02P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-4364-0



9 788326 443640