

# kompetencje społeczne

metody pomiaru i doskonalenia  
umiejętności interpersonalnych

paweł smółka



# **kompetencje społeczne**



<i>M. Armstrong, A. Cummins, S. Hastings, W. Wood</i>	WARTOŚCIOWANIE STANOWISK PRACY Przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce
<i>A. Żarczyńska-Dobiesz</i>	ADAPTACJA NOWEGO PRACOWNIKA DO PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE
<i>D. Ulrich, W. Brockbank</i>	TWORZENIE WARTOŚCI PRZEZ DZIAŁ HR
<i>S. Przytuła</i>	POZYSKIWANIE MENEDŻERÓW DO PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH
<i>J. Leary-Joyce</i>	BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY Z WYBORU
<i>J. Adair</i>	ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZYCH
<i>J. Lees</i>	JAK ZAPEWNIĆ SOBIE AWANS Podręcznik rozwoju kariery
<i>Th. H. Davenport</i>	ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI WIEDZY
<i>pod red. L. Zbiegień-Maciąg</i>	NOWE TENDENCJE I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	KOMPETENCYJNE SYSTEMY OCEN PRACOWNIKÓW Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zsz
<i>M. Sidor-Rządkowska</i>	KSZTAŁTOWANIE NOWOCZESNYCH SYSTEMÓW OCEN PRACOWNIKÓW
<i>P. Ward</i>	OCENA PRACOWNICZA 360 STOPNI
<i>T. Oleksyn</i>	ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI Teoria i praktyka
<i>M. Armstrong</i>	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>S. Whiddett, S. Hollyforde</i>	MODELE KOMPETENCYJNE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>R. Hargrove</i>	MISTRZOWSKI COACHING
<i>E. Parsloe, M. Wray</i>	TRENER I MENTOR Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się
<i>J. Marciniak</i>	STANDARYZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA PERSONELEM

**Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)**

paweł smółka

# **kompetencje społeczne**

**metody pomiaru i doskonalenia  
umiejętności interpersonalnych**

 **Oficyna**  
a Wolters Kluwer business

KRAKÓW 2008

Recenzent  
*Prof. dr hab. Anna Matczak*

Projekt graficzny okładki  
*Łucja Mróz-Raynoch*  
*Dorota Kozak, Łukasz Kozak*  
*Images Copyright © Thetaxstock*

Redaktor  
*Mirosław Dąbrowski*

Korekta  
*Anna Maria Thor*  
*Iwona Pisiewicz*

Redaktor techniczny  
*Janina Burek*

Skład i łamanie  
*Wojciech Prażuch*

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2008  
All rights reserved.

ISBN 978-83-7526-633-7

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. (022) 535 80 00

31-156 Kraków, ul. Zacisze 7  
tel. (012) 630 46 00

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

Księgarnia internetowa: [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

*Pamięci moich Rodziców*



---

# Spis treści

---

O autorze .....	11
Wprowadzenie .....	13
<b>Rozdział 1. Dlaczego warto i należy zajmować się kompetencjami społecznymi.....</b>	<b>15</b>
Kompetencje społeczne a sukces w pracy zawodowej.....	15
Nowa organizacja.....	21
Nowy kontrakt.....	22
Nowa kariera .....	23
<b>Rozdział 2. Kompetencje społeczne jako talent i umiejętności interpersonalne .....</b>	<b>26</b>
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
<b>Rozdział 3. Uwarunkowania kompetencji społecznych .....</b>	<b>39</b>
Modele uwarunkowań kompetencji społecznych.....	39
Predyspozycje a kompetencje. Modele deficytów skuteczności interpersonalnej .....	40
Rola treningu społecznego w rozwoju kompetencji społecznych.....	45
Portfolio interpersonalne.....	47
<b>Rozdział 4. Zasady pomiaru kompetencji społecznych.....</b>	<b>49</b>
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
<b>Rozdział 5. Pomiar predyspozycji do rozwoju kompetencji społecznych .....</b>	<b>71</b>
Predyspozycje intelektualne. Inteligencja społeczna .....	72
Predyspozycje osobowościowe. Temperament .....	74
Rola testów psychometrycznych w pomiarze predyspozycji .....	77

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

---

<b>Rozdział 14. Coaching umiejętności interpersonalnych .....</b>	<b>170</b>
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
<b>Rozdział 15. Programy doskonalenia kompetencji społecznych – epilog .....</b>	<b>189</b>
Bibliografia.....	191
Indeks .....	203



---

## O autorze

---

**Dr Paweł Smółka** – psycholog-coach, trener, wykładowca akademicki, specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Członek Polskiego Towarzystwa Psychologicznego oraz Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Domeną jego zainteresowań jest metodologia pomiaru i treningu miękkich kompetencji zawodowych (kompetencji społecznych). Propagator i praktyk coachingu opartego na dowodach (*evidence based coaching*). Twórca programów szkoleniowych i dydaktycznych, w tym realizowanych on-line (e-learning). Prelegent konferencji naukowych i tematycznych, autor publikacji poświęconych zagadnieniom pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych. Redaktor merytoryczny wortalu [www.miekkie-kompetencje.pl](http://www.miekkie-kompetencje.pl).

Kontakt: [psmolka@miekkie-kompetencje.pl](mailto:psmolka@miekkie-kompetencje.pl)



---

# 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. Życzę inspirującej lektury.

*Paweł Smółka*  
Maj 2008