

Skuteczne zarządzanie a kompetencje interpersonalne

Magdalena B. Król

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

30 maja 2023 r.

Plan wykładu

1. Kompetencje – znaczenie pojęcia
2. Nadrzędna rola kompetencji interpersonalnych
3. Wybrane teorie motywacji mające znaczenie w skutecznym zarządzaniu
4. Wybrane elementy komunikacji werbalnej i niewerbalnej mające znaczenie w skutecznym zarządzaniu
5. Skuteczne zarządzanie zespołem projektowym
6. Autorski model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera
7. Kształcenie i doskonalenie kompetencji miękkich

Czym są kompetencje?

Kompetencje

- Pojęcie niejednoznacznie rozumiane i definiowane.
- Szeroki i zróżnicowany zakres różnych elementów wchodzących w skład kompetencji.
- Wymagają ciągłego ćwiczenia – nabywamy je i tracimy proporcjonalnie do częstości ich używania.
- Najważniejszy czynnik powodzenia projektu – kompetencje w 88%.

Kompetencje

KOMPETENCJE = Wiedza + Umiejętności + Postawa

- wiedza (wiem co, aspekt teoretyczny)
- umiejętności (wiem jak, aspekt praktyczny)
- postawa (chęć, posiadam wolę i niezbędne cechy osobowe), niezbędny czynnik do sprawnego działania, tj. aby umieć i potrafić zastosować posiadaną wiedzę i umiejętności w praktycznym działaniu.

KOMPETENCJE – zestaw zachowań będących efektem wiedzy, umiejętności i postaw, które wyróżniają pracowników i pozwalają przewidzieć ich zachowania w sytuacjach zawodowych.

KWALIFIKACJE – stanowią efekt kształcenia w szkołach różnego rodzaju, wiedza formalnie potwierdzona, wymagane do realizacji zadań zawodowych

Nadrzędna rola kompetencji interpersonalnych

Kompetencje interpersonalne

Kompetencje „miękkie” – cieszą się szczególnym zainteresowaniem, dotyczą postępowania i współpracy z ludźmi oraz cech które są w tym przydatne, sposobu bycia, stylu wywierania wpływu.

- najmniej wymierne
- najtrudniej na nie wpływać i zmieniać w człowieku
- mają największy, choć ukryty, wpływ na skuteczność działań menedżera projektu
- mogą być kształtowane na różne sposoby
- trudne do wiarygodnego, ścisłego wymiarowania
- w zarządzaniu projektami mają większe znaczenie niż w zarządzaniu organizacjami
- w dużym stopniu decydują o powodzeniu projektu

KOMPETENCJE MIĘKKIE I CYFROWE

REWOLUCJA UMIEJĘTNOŚCI: KOMPETENCJE MIĘKKIE I CYFROWE NAJBARDZIEJ POŻĄDANYMI CECHAMI



Najbardziej wartościowe kompetencje miękkie według funkcji



Najtrudniejsze do znalezienia kompetencje miękkie według funkcji



Trudności i ograniczenia związane z badaniem kompetencji interpersonalnych

- duże zróżnicowanie zakresu rozumienia samego pojęcia [Chełpa S., 2003, s. 18]
- niejednoznaczność w definiowaniu i brak jednego stanowiska co do tego czym są kompetencje interpersonalne i jaki jest ich zakres znaczeniowy
- rozpatrywanie różnej liczby składników kompetencji

Kompetencje twarde i miękkie

= predyspozycje w zakresie:

1. wiedzy,
2. umiejętności
3. **postaw**

- ✓ realizacja zadań zawodowych na wyróżniającym się poziomie
- ✓ odpowiedzialne wywieranie wpływu na podległe osoby
- ✓ kierowanie zespołem zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów i zaspokajania ważnych potrzeb

czyli zapewniające skuteczne działanie

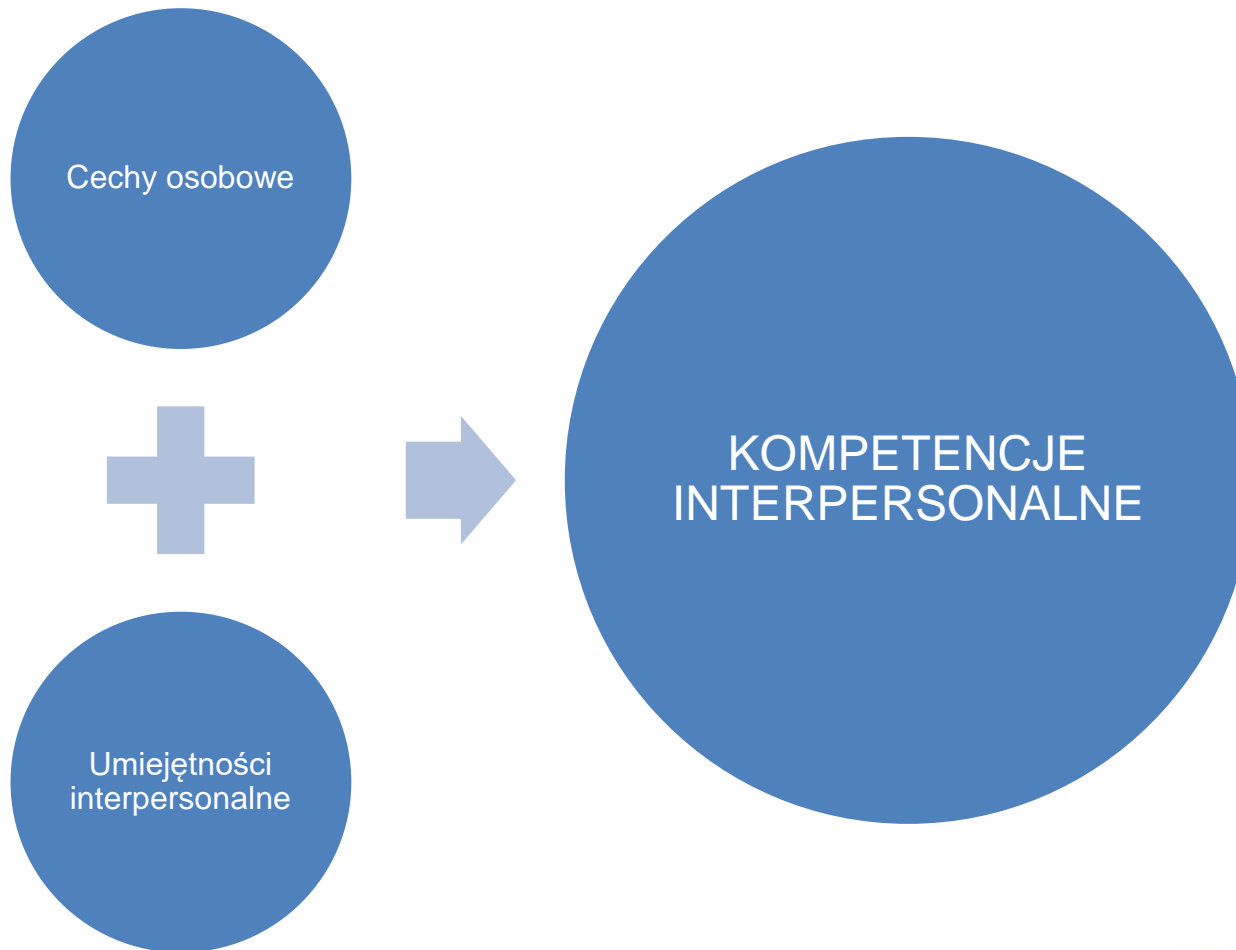
3. Postawa

- warunkuje chęć i sposób wykorzystania wiedzy i umiejętności;
- rozumiana jako zachowania przejawiające się w postaci umiejętności interpersonalnych i cech osobowych [Heerkens G. R., 2003, s. 17].

Kompetencje interpersonalne

- umiejętności interpersonalne – kompetencje w szerokim znaczeniu psychologicznym, obejmują zdolności rozpoznawania ludzi i ich emocji, komunikowania się, przewodzenia, umiejętności wpływania na innych [Nosal Cz., 2001, s. 4-7].
- cechy osobowe – stanowią predyspozycje do zachowania się w określony sposób w różnych sytuacjach [Armstrong M., 2005, s. 27].

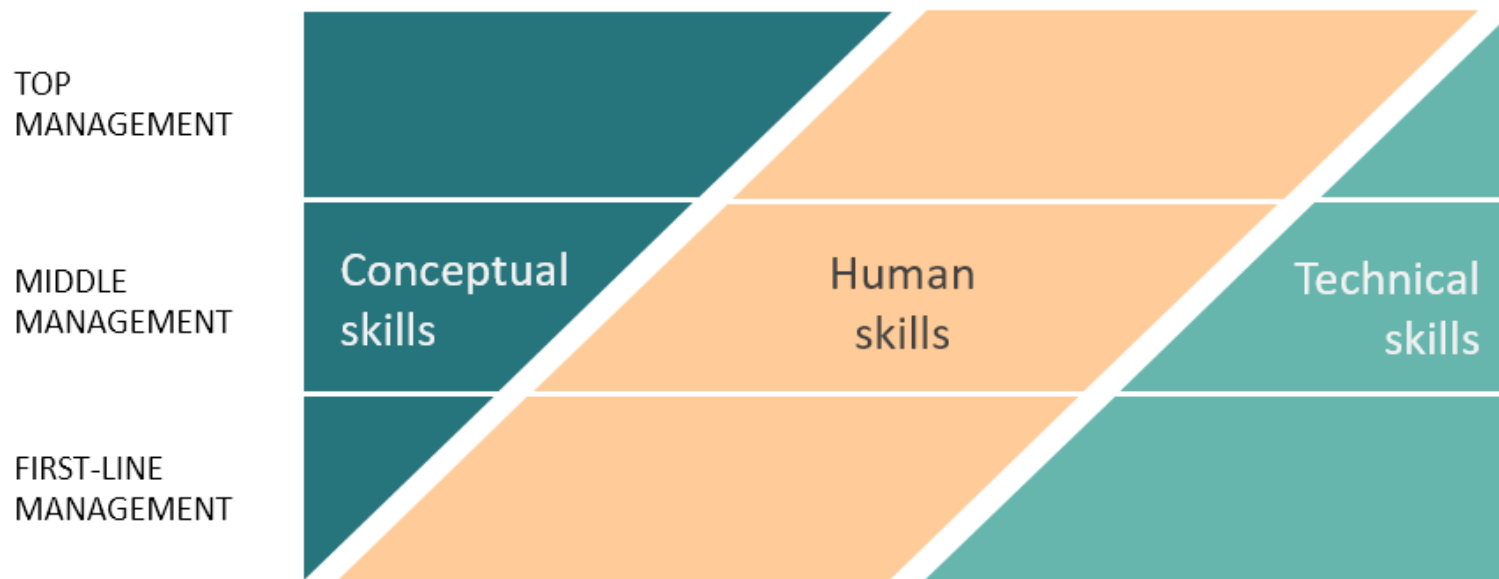
Kompetencje interpersonalne



Odniesienie do literatury

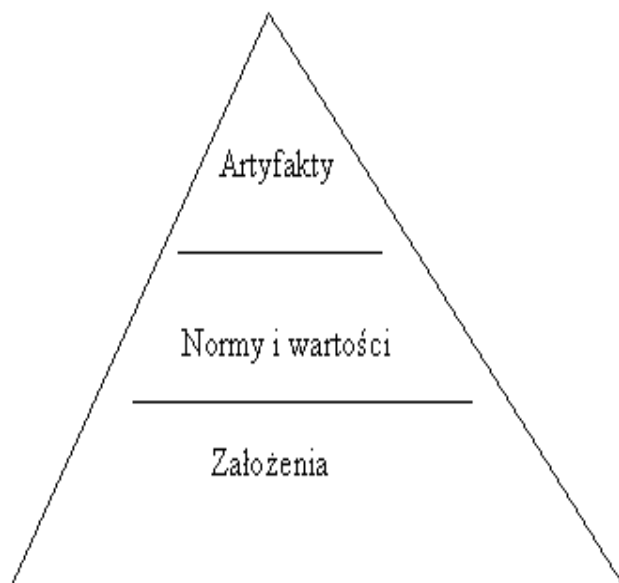
Umiejętności menedżerskie

Management Skills by Robert L. Katz

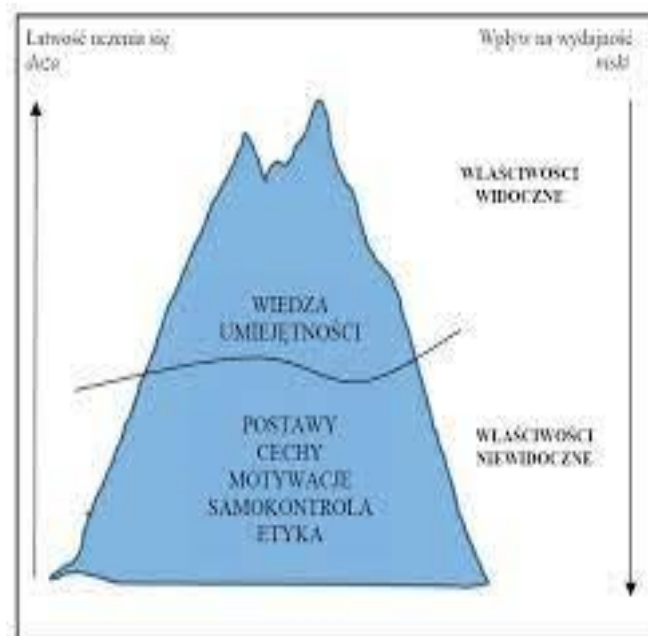


Model góry lodowej

Egdar Schein



Lyle i Signe Spencer



Czy kompetencji interpersonalnych
każdy może się nauczyć?

Kompetencje interpersonalne

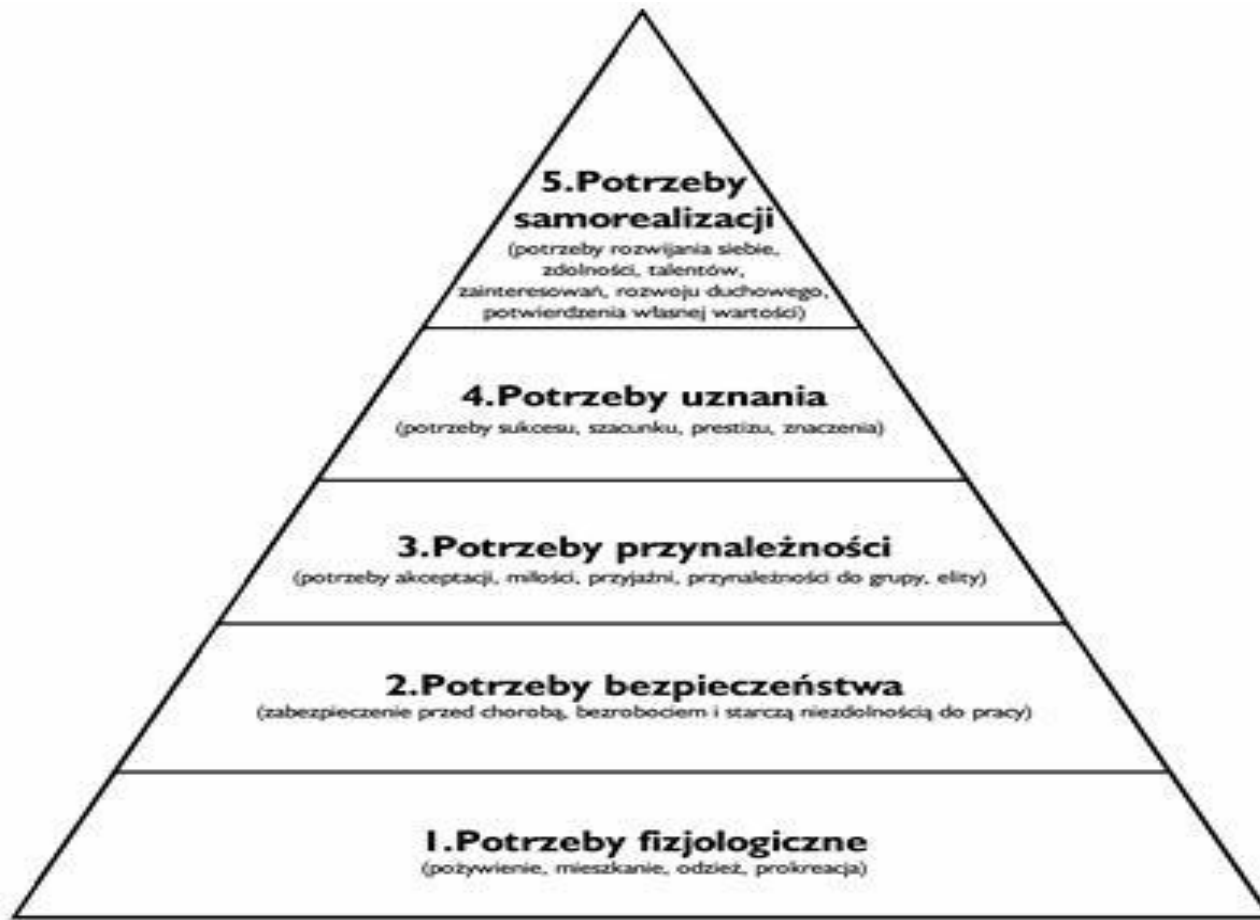
- To zdolność kreowania dobrych relacji z pracownikami, oddziaływanie na ich postawy i zachowania.
- Szereg badań wskazuje, że wysoki ich poziom jest ważnym predykatorem sukcesów w kierowaniu [Kožuch B., Kożuch A., 2008, s. 24; Rakowska A., 2007, s. 73; Bartkowiak A; Musioł-Urbańczyk A., 2010, s. 33].
- Ich nabywanie następuje w konsekwencji zdobywania doświadczeń w kontaktach z innymi ludźmi [Kisielnicki J., 2011, s. 184; Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E., 2012, s. 202-203; Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, s. 34; Oleksyn T., 2013, s. 137]
- Cechy osobowe – nie wszystkie da się kształtować w toku nauki i pracy nad sobą.

Doskonalenie

- Trudność w doskonaleniu kompetencji miękkich polega na tym, że na postawę człowieka składa się, obok możliwych do nauczenia się umiejętności interpersonalnych, **osobowość** zawierająca elementy mniej i bardziej trwałe, które bardzo trudno zmienić.
- Zasadniczy „kręgosłup” osobowości nie ulega większym zmianom, ale jego składowe pod wpływem różnych zdarzeń mogą zmieniać swoje natężenie
[Rakowska A., 2007, s. 170].
- Doskonalenie kompetencji miękkich możliwe jest i odbywa się właśnie w tym drugim obszarze.

Czy istnieje związek pomiędzy skutecznym zarządzaniem a motywowaniem pracowników?

Piramida potrzeb Maslowa



Dwuczynnikowa teoria Herzberga

czynniki MOTYWACJI

- ✓ konstruktywne osiągnięcia
- ✓ uznanie
- ✓ odpowiedzialność
- ✓ awans
- ✓ ścieżka kariery
- ✓ praca jako wartość sama w sobie (=ważna, potrzebna, przydatna)
- ✓ rozwój osobisty, samorealizacja

czynniki HIGIENY PSYCHICZNEJ

- ✓ niskie wynagrodzenie
- ✓ złe warunki pracy
- ✓ polityka firmy/ kultura organizacyjna
- ✓ praktyki w zakresie zarządzania
- ✓ ścisły nadzór techniczny
- ✓ niewłaściwe relacje międzyludzkie
- ✓ niepewność zatrudnienia
- ✓ niski status społeczny pracy

Powiązanie

Maslow's Theory

- Self-Actualization Needs
- Esteem Needs
- Social Needs
- Security Needs
- Physiological Needs

Herzberg's Theory

- Motivating Factors
- Hygiene Factors

The diagram illustrates the connection between the two theories. The top level of Maslow's pyramid (Self-Actualization Needs) corresponds to Herzberg's Motivating Factors. The bottom three levels of Maslow's pyramid (Social, Security, and Physiological Needs) correspond to Herzberg's Hygiene Factors. The middle level (Esteem Needs) is not explicitly mapped to either category in this diagram.

Teoria McGregora



Wybrane elementy komunikacji werbalnej i niewerbalnej mające znaczenie w skutecznym zarządzaniu

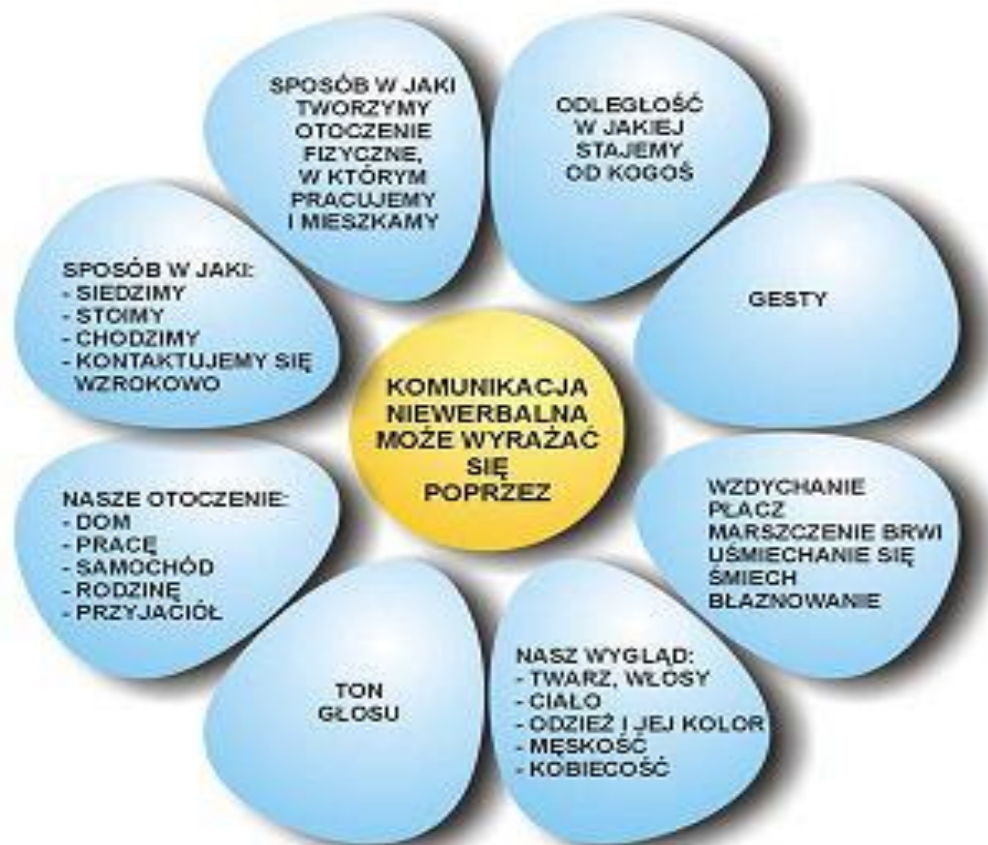
Komunikacja werbalna

- ✓ język zrozumiały dla danego odbiorcy
- ✓ jasne i zrozumiałe instrukcje dotyczące sposobu wykonania zadania
- ✓ angażujący przekaz
 - nie dla -> rozmowy z wyższością
 - nie dla -> słów niejasnych, dwuznacznych, abstrakcyjnych
 - nie dla -> słów pretensjonalnych, niezrozumiałych
- ✓ maile – odpisywanie
- ✓ telefon – oddzwonienie
- ✓ zebrania – rzeczowe

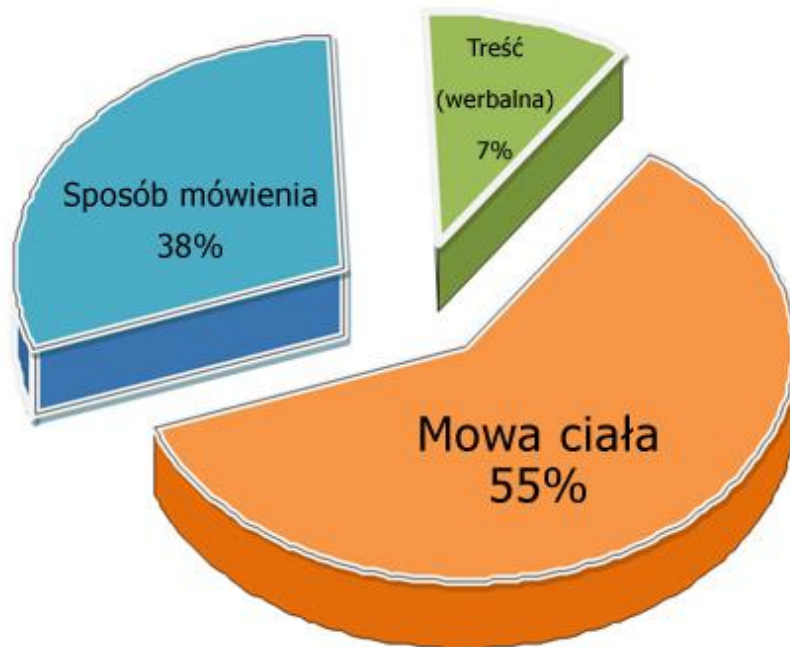
Komunikacja niewerbalna

- ✓ wielokanałowa
- ✓ względnie spontaniczna
- ✓ względnie dwuznaczna
- ✓ zdeterminowana kulturowo
- ✓ sprzeczna z tym co się mówi

Kanały komunikacji niewerbalnej



Komunikowanie postaw i uczuć



Badania Alberta Mehrabiana (*Silent Messages*) wykazały wpływ każdego z trzech składników komunikacji na wiarygodność przekazu i dowiodły, że jesteśmy odbierani na trzech płaszczyznach w zróżnicowanym stopniu:

1. Wzrokowo (język ciała, to co widzimy, komponent WIZUALNY),
2. Głosowo (ton i brzmienie głosu, komponent WOKALNY),
3. Słownie (wypowiadane słowa, treść komunikatu, komponent WERBALNY).

Co współcześnie znaczy
skutecznie zarządzać zespołem?

Projekt

- = to złożone i неповtarzalne (w zakresie koncepcji i wykonania) przedsięwzięcie
 - = zmierzające do osiągnięcia zamierzonego rezultatu poprzez zorganizowane ciągi działań ludzkich
 - = określone w czasie z wyróżnionym początkiem i końcem
 - = wymagające zaangażowania limitowanych środków
 - = realizowane przez zespół wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin w sposób niezależny od powtarzalnej działalności
 - = związane z wysokim poziomem ryzyka
 - = wymagające zastosowania specjalnych metod jego przygotowania i realizacji
- [Trocki M., 2012, s. 19-20]

Projekt społeczny

- = polega na łagodzeniu skutków lub przeciwdziałaniu problemom społecznym, gospodarczym, kulturowym, przyrodniczym
[Prawelska-Skrzypek G., 2006, s. 59]
- = to określona w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie najczęściej unikatowego, niepowtarzalnego problemu; realizacja uzasadniona ze społecznego punktu widzenia
[Heerkens G. R., Warszawa 2003, s. 7]
- = często określany jako projekt „miękki” z uwagi na osiągnięte rezultaty
- = wiąże się z wymogiem posiadania wysokich umiejętności zarządzania projektami

Zarządzanie projektami

- = dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektu, tzn.:
- ✓ jakości zamierzonego rezultatu,
 - ✓ terminu,
 - ✓ kosztu

Menedżer projektu

- = stoi na czele i kieruje zespołem projektowym
- = jest odpowiedzialny za kształtowanie i koordynowanie pracy członków zespołu projektowego, realizację projektu oraz osiągnięcie założonych celów projektu
- = terminy stosowane zamiennie: kierownik projektu, koordynator projektu

Skuteczność

= to zdolność osiągnięcia zakładanych celów, poprzez uzyskanie zamierzonych rezultatów twardych i miękkich, produktów i oddziaływania społecznego projektu na bliższe i dalsze otoczenie

[Kamiński B., 2009, s. 40; Trocki M., Grucza B., 2003, s. 201].

Efektywność

=to relacja zachodząca pomiędzy całkowitymi nakładami poniesionymi na projekt a uzyskanymi efektami

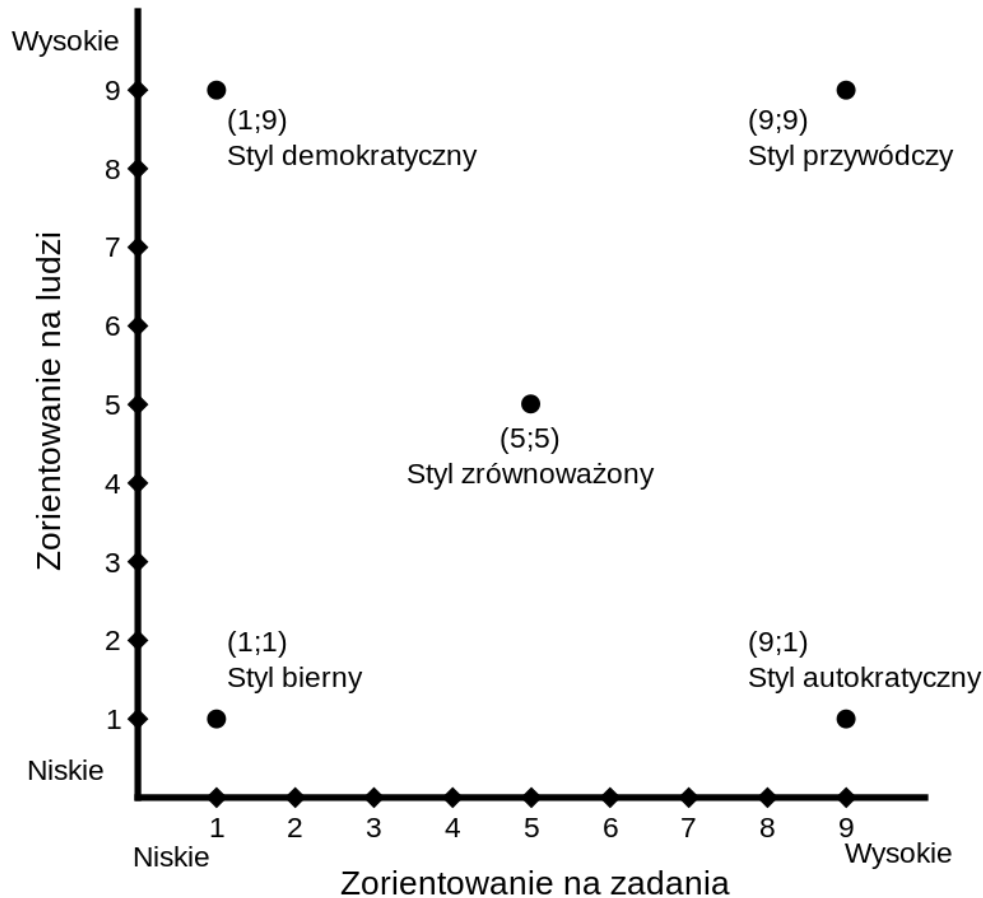
Funkcje zarządzania

- Planowanie
- Organizowanie
- Realizowanie
- Kontrolowanie

Klasyczny podział stylów kierowania

- autokratyczny
- demokratyczny
- liberalny

Siatka kierownicza Robertas Blake'a i Jane Mouton



Zasady zarządzania wg Henriego Fayola

1. Podział pracy
2. Autorytet
3. Dyscyplina
4. Jedność
rozkazodawstwa
5. Jednolitość
kierownictwa
6. Podporządkowanie
interesów osobistych
interesowi ogółu
7. Wynagrodzenie
8. Centralizacja
9. Hierarchia
10. Ład
11. Równe traktowanie
pracowników
12. Stałość personelu
13. Inicjatywa
14. Zgranie personelu
[*esprit de corps* = duch
koleżeństwa]

Co współcześnie znaczy skutecznie zarządzać zespołem?

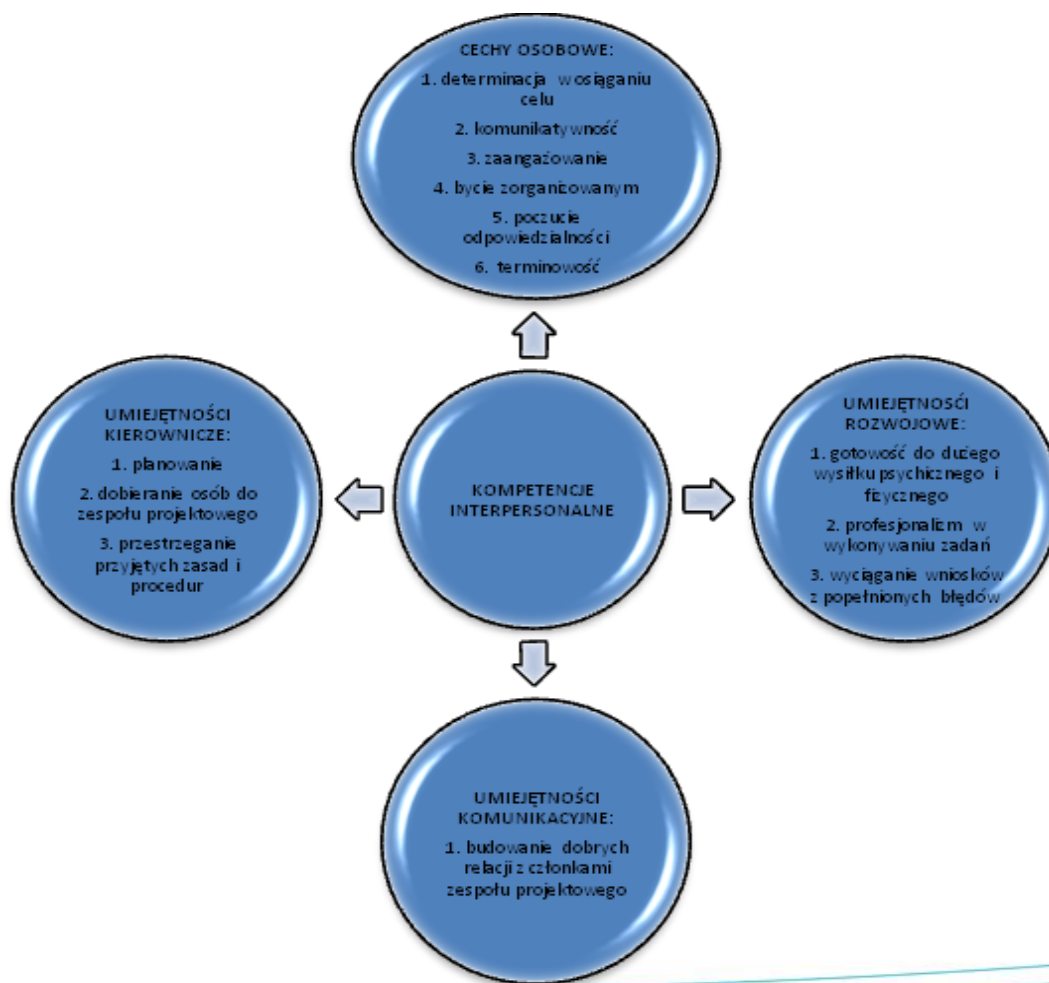
- ✓ kompetencje (W – autorytet dla siebie i innych + U – działa razem z pracownikami + PiCO – dobrze czuje się w roli kierowniczej i posiada predyspozycje)
- ✓ kompetencje miękkie (inteligencja emocjonalna, WWO)
- ✓ zarządzanie zespołem projektowym (system czeladniczy – członek)
- ✓ zaangażowanie
- ✓ zainteresowanie pracownikiem
- ✓ umiejętność słuchania
- ✓ uważność
- ✓ bycie na bieżąco
- ✓ bycie elastycznym
- ✓ umiejętność adaptacji
- ✓ motywowanie
- ✓ optymizm i entuzjazm
- ✓ motywowanie
- ✓ szacunek

Autorski model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu

Autorski model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera

- Kompetencje kluczowe – najważniejsze, mające znaczący i zasadniczy wpływ na skuteczność działań [Oleksyn T., 2010, s. 21].
- Umiejętności interpersonalne [7] i cechy osobowe [6]
- Podział wprowadzony celem osiągnięcia większej przejrzystości utworzonego profilu i wpływu poszczególnych grup na skuteczność
- Istnieją pomiędzy nimi wzajemne powiązania, są proste i złożone, nachodzą częściowo na siebie.

Autorski model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera



Profil kompetencji interpersonalnych

Umiejętności o charakterze kierowniczym:

- ✓ dobieranie osób do zespołu projektowego
- ✓ planowanie
- ✓ przestrzeganie przyjętych zasad i procedur

Umiejętności o charakterze rozwojowym:

- ✓ gotowość do dużego wysiłku psychicznego i fizycznego
- ✓ wyciąganie wniosków z popełnionych błędów
- ✓ profesjonalizm w wykonywaniu zadań

Umiejętności o charakterze komunikacyjnym:

- ✓ budowanie dobrych relacji z członkami zespołu projektowego

Cechy osobowe

1. determinacja w osiągnięciu celu
2. zaangażowanie
3. bycie zorganizowanym
4. komunikatywność
5. poczucie odpowiedzialności
6. terminowość

Jakie kompetencje interpersonalne powinna posiadać osoba na stanowisku kierowniczym?

Wskaźniki dla menedżerów

Być ...	Umieć ...	Warto też ...
pewnym siebie	brać odpowiedzialność za swoje działania	nie bać się
zaradnym	planować	pytać ludzi, szukać informacji
wytrwałym	dążyć do celu	mieć czas
konsekwentnym	radzić sobie ze stresem	ciągle się uczyć
zaangażowanym, pełnym energii i chęci	podejmować decyzje szybko i zdecydowanie	nawiązywać i dbać o kontakty z innymi ludźmi
samodzielnym	szybko reagować	otoczyć się mądrymi ludźmi
terminowym	radzić sobie w trudnych sytuacjach	nie zamykać się na ludzi
rzetelnym	organizować czas pracy własnej	słuchać innych
elastycznym	dostosowywać się do sytuacji	być w kontakcie
systematycznym	czytać ze zrozumieniem	mieć odwagę
	rozwiązywać problemy	gromadzić doświadczenia
		brać udział w szkoleniach
		twardo stąpać po ziemi

Kształcenie i doskonalenie kompetencji miękkich

Kształtowanie kompetencji interpersonalnych

- Dom rodzinny
- Szkoła/y
- Uczelnia/ szkoła wyższa
- We własnym zakresie

Projekt „UPoluj kulturę!”

**#UPoluj
kulturę
REAGUJ!**

Istota projektu

- Projekt zakłada kształcenie i doskonalenie kompetencji, w tym – miękkich w zespole projektowym wśród studentów kierunku zarządzanie informacją i publikowanie cyfrowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie
- Cel projektu „UPoluj kulturę!” – podnoszenie poziomu wiedzy, zwiększanie zainteresowania oraz uwrażliwianie studentów na ważny, aktualny problem społeczny przy wykorzystaniu działań o charakterze edukacyjno-kulturalnym.

Learning by doing

- Uczenie się poprzez działanie i wykonywanie określonej pracy realizowanej na dwa sposoby:
 - ✓ uczenie się na projektach
 - ✓ uczenie się na problemach
- Istotą jest przygotowanie osób uczących się do działania ze zrozumieniem
- Bardziej skuteczna i interesująca metoda nauki dla pokolenia Z.

SEMINARIUM INTERAKTYWNE

Aula Główna UP, Podchorążych 2

- 10:15 Joanna Kotek, psychołożka;
"Co jest, a co nie jest hejtem"
- 11:00 Jacek Pasieczny, Stowarzyszenie Pogromców
Bazgrołów;
"Działalność Stowarzyszenia"
- 11:30 Przerwa
- 12:15 Tomasz Schimscheiner, aktor;
"Mowa nienawiści - przyczyny i konsekwencje"
- 13:00 Renata Furdyna i Żaneta Kussa, aktorki
- 13:45 Panel dyskusyjny



Seminarium
Interaktywne

PRELEGENTKA

**ŻANETA
KUSSA**



KONCERT

Klub Studencki BAKAŁARZ, Ingardena 4

- 18:00 MATEUSZ FIJAŁKOWSKI
- 19:00 FAUST
- 20:05 JULIA HONKISZ
- 20:45 RAP BANDITS

21:45 **K.A.C.**



Koncert Seminarium
Interaktywne



ARTYSTKA

**JULIA
HONKISZ**



WYSTAWA

3.06-7.06

Wydarzeniu "UPoluj Kulturę" towarzyszy
wystawa prac Studentów UP

Prace można będzie zobaczyć
w holu budynku głównego
Uniwersytetu Pedagogicznego



STOWARZYSZENIE
"POGROMCY BAZGROŁÓW"

JACEK PASIECZNY
Przedstawiciel Stowarzyszenia



PRELEGENT

Seminarium
Interaktywne
**TOMASZ
SCHIMSCHNEINER**
Aktor



Koncert

GWIAZDA WIECZORU

K.A.C.



PRELEGENCI

GWIAZDY 19+











Co kształtuje?

- praca w zespole
- zarządzania projektem
- organizacji i zarządzania czasem
- planowania
- budowania poczucia sprawczości
- rozwijania inicjatywy i przedsiębiorczości osobistej
- sprawnego komunikowania się
- motywowania do działania
- rozwiązywania problemów i konfliktów
- konsekwencji i systematyczności w pracy
- wytrwałości w dążeniu do celu
- współpracy
- nawiązywania kontaktów
- kreatywnego myślenia i działania
- radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych
- odpowiedzialności
- samodzielności
- samodyscypliny
- zaangażowania
- cierpliwości i wyrozumiałości do ludzi
- przełamywania swoich lęków
- panowania nad emocjami

Doskonalenie kompetencji miękkich – rekomendacje

Doskonalenie - rekomendacje

- Szkolenia
- Doradztwo (coaching, mentoring)
- Doświadczenie – nabywanie i wymiana
- Samodoskonalenie – studiowanie literatury specjalistycznej
- Codzienna, świadomie ukierunkowana praca
- Aktywne formy doskonalenia kompetencji (action learning)

=długi okres czasu i duże zaangażowanie i wysiłek

Doskonalenie - rekomendacje

- „Poznanie samego siebie jest fundamentem umiejętności zarządzania własnymi kompetencjami” [Oleksyn T., 2006, s. 263].
- Punktem wyjścia w doskonaleniu kompetencji menedżerskich jest **samoświadomość**, na podstawie której dokonuje się samooceny i planuje indywidualny rozwój [Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, s. 93-104].

Rekomendacje

- Podejście holistyczne – doskonalenie wszystkich obszarów składających się na kompetencje różnymi metodami.
- Kompetencje interpersonalne nie mogą być doskonalone oddzielnie (odrębne szkolenia/ przedmioty), gdyż stanowią integralną część kompetencji i ściśle związane są z posiadanym poziomem wiedzy, opanowanymi umiejętnościami, nabytym doświadczeniem oraz posiadaną świadomością.
- Wzrost wiedzy, umiejętności, doświadczenia i świadomości prowadzi do wzrostu poziomu kompetencji miękkich, stosowanych w sposób świadomy, naturalny i trwały. [D. A. Whettena i K. S. Camerona (1983)]
- Upraktycznienie kształcenia i doskonalenia kompetencji, zwłaszcza interpersonalnych, **wymagających rzeczywistych i ciągłych kontaktów z innymi ludźmi**, jest najbardziej skuteczną metodą doskonalenia.

Dziękuję za uwagę 😊