



Wykorzystanie metody Social Network Analysis w analizie kompetencji pracowników

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest zaprezentowanie możliwości zastosowania analizy sieciowej (Social Network Analysis) do badania kompetencji posiadanych przez pracowników.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Współczesnym pracodawcom zależy na pracownikach zdolnych do pracy w samoorganizujących się zespołach oraz efektywnych we współpracy z klientami. W związku z tym szczególnego znaczenia nabierają kompetencje społeczne. Aby pracodawcy mogli właściwie rozwijać kompetencje swoich pracowników oraz aby mogli właściwie dobrać ich w zespoły na potrzeby realizacji różnych zadań, konieczne jest posiadanie metod i narzędzi, które ułatwią ich analizowanie. Problem ich analizowania został w artykule rozwiązany dzięki wykorzystaniu metody SNA i narzędzi informatycznych, które ją stosują.

PROCES WYWODU: Metoda SNA została przedstawiona jako uzupełnienie metody badania umiejętności stosowanej podczas szkolenia z tutoring. Eksperyment miał na celu wyłonienie umiejętności ludzi w zespole, aby w dalszej kolejności móc je analizować z wykorzystaniem metody SNA.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Metoda SNA pozwala na zbudowanie i przedstawienie struktury relacji pomiędzy kompetencjami pracowników i ich analizowanie na różnych poziomach szczegółowości, co usprawnia proces podejmowania decyzji. Metoda ta pozwala przyjąć inną niż stosowane dotychczas metody – wizualną perspektywę analizowania zjawisk, służących weryfikacji podjętych decyzji, przyjętych założeń i uzyskanych wyników.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: SNA jest przydatną metodą gromadzenia, analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. W artykule zaprezentowano ją jako metodę uzupełniającą metody szkoleniowe, ale z powodzeniem można ją także zastosować podczas realizacji projektów wymagających stworzenia zespołu efektywnie współpracujących ze sobą ludzi.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** **EDUKACJA DLA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, KOMPETENCJE SPOŁECZNE, SOCIAL NETWORK ANALYSIS, TUTORING, UMIEJĘTNOŚCI**

ABSTRACT

The Use of Social Network Analysis in the Analysis of Employees' Competences

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the paper is to present the possibility of using Social Network Analysis (SNA) to study competences possessed by employees.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: Modern employers want to have employees able to work in self-organizing teams and effective in cooperation with clients. In this context, social competences become particularly important. It is necessary to have methods and tools that will facilitate the analysis of competences. In order for employers to properly develop the competences of their employees and to be able to properly select them for teams for the purposes of tasks. The problem of competence analysis was solved in the paper thanks to the use of the SNA method and IT tools that apply it.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The SNA method is presented here as a complement to the test method of skills used during tutoring training. The experiment aimed at identifying the skills of people in the team, in order to be able to analyse them using the SNA method.

RESEARCH RESULTS: The SNA method allows to build and present a structure of relations between employees' competences and their analysis at various levels of detail, which improves the decision making process. This method allows to adopt a different method than that used so far – a visual perspective that shows object's relations for analysing phenomena, useful to verify made decisions, assumptions and obtained results.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: The SNA is a useful method of collecting, analysing and improving employee's competences. The paper presents it as a method complementing training methods, but it can also be successfully used during project implementation, requiring the creation of a team of effectively cooperating people.

→ **KEYWORDS:** **ENTREPRENEURSHIP EDUCATION, TUTORING, SKILLS, SOCIAL COMPETENCES, SOCIAL NETWORK ANALYSIS**

Wstęp

Kształcenie różnego rodzaju kompetencji i doskonalenie umiejętności to jeden z celów edukacji XXI w. We współczesnym świecie, w którym ogromną popularność zyskują media społecznościowe, szczególnie przydają się kompetencje efektywnej interakcji z innymi ludźmi i dzięki temu – radzenia sobie w określonych sytuacjach społecznych. Pracodawcy potrzebują pracowników zdolnych do pracy w samoorganizujących się zespołach oraz efektywnych we współpracy z klientami i partnerami firmy. W związku z tym misją uczelni na najbliższe lata, oprócz tworzenia i upowszechniania wiedzy, powinno być także rozwijanie i doskonalenie u studentów kompetencji społecznych.

Wśród nich szczególne miejsce zajmują: komunikatywność, zdolność współdziałania, ale także wywierania wpływu (przekonywania). Zwracają na nie uwagę w swoich pracach m.in. R.E. Riggio i R.J. Reichard (2008), R.M. Sail i K. Alavi (2010), J.A. Malinowski i A. Wesołowska (red.) (2015). M. Argyle (2002) używa w tym kontekście sformułowania – zawodowe umiejętności społeczne. E. Starostka (2008) i A. Tomorowicz (2011) charakteryzują struktury kompetencji społecznych warunkujących efektywność, natomiast I. Penc-Pietrzak (2013) uważa, że w nowoczesnie zarządzanej firmie konieczne jest posiadanie systemu zarządzania kompetencjami.

Celem głównym artykułu jest zaprezentowanie, w jaki sposób z wykorzystaniem metody SNA (Social Network Analysis) analizować kompetencje posiadane przez ludzi. Zaproponowane rozwiązanie może być wykorzystane jako metoda uzupełniająca i doskonaląca szkolenia z zakresu rozwijania kompetencji, np. stosowane w tutoring, doskonalenia umiejętności, ale także na etapie planowania szkoleń pracowników oraz podczas realizacji projektów (zwłaszcza w początkowej ich fazie) wymagających stworzenia zespołu efektywnie współpracujących ludzi. Niniejsze opracowanie stanowi uzupełnienie badań w zakresie analizy zasobów niematerialnych organizacji (por. Ujwary-Gil, 2017) poprzez zastosowanie metody SNA w analizowaniu kompetencji, które:

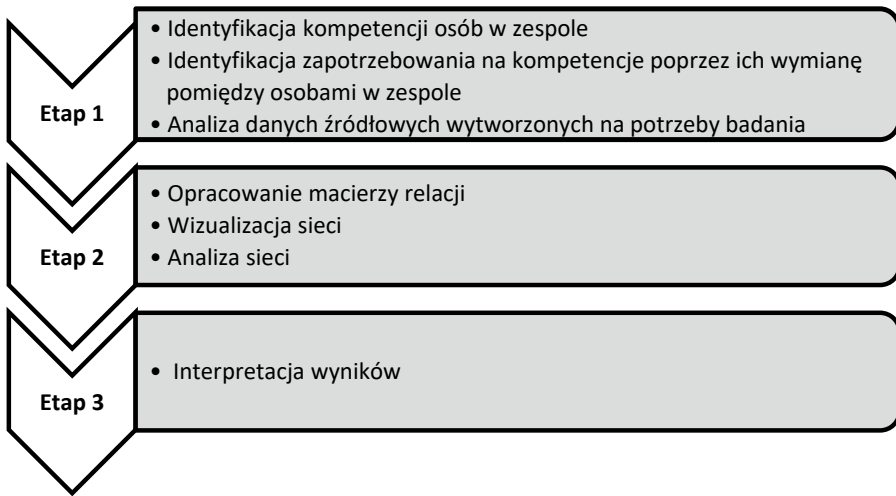
- ułatwi menedżerom dobór pracowników do konkretnych zadań pod względem posiadanych przez nich kompetencji, a tym samym właściwe rozdzielenie pomiędzy nimi zadań projektowych;
- pozwoli menedżerom spojrzeć na zespół z perspektywy struktury relacji pomiędzy kompetencjami pracowników, zarówno tymi posiadanymi, jak i poszukiwanymi przez osoby w zespole.

Metodyka badań

W artykule przyjęto tezę, że metoda SNA jest narzędziem pozwalającym udoskonalić sposób analizowania kompetencji zespołu ludzi i ich oceny z perspektywy relacji między kompetencjami (posiadanymi lub poszukiwanymi) lub między nimi a pracownikami, a także z perspektywy powstałych na ich podstawie struktur relacji (sieci). Cel nadrzędny przedstawiony we wstępie pracy uzupełniono o cele szczegółowe:

1. Celem poznawczym jest identyfikacja kompetencji posiadanych oraz poszukiwanych przez pracowników w zespole.
2. Celem metodycznym jest opracowanie wskazań metodycznych odnośnie do sposobu analizowania i oceny kompetencji ludzi w zespole.
3. Celem użytkarnym jest weryfikacja zaproponowanego podejścia i opracowanie rekomendacji dla jego skutecznego wykorzystania w analizie kompetencji.

Osiągnięcie wymienionych celów polega na udzieleniu odpowiedzi na pytanie badawcze – w jaki sposób z wykorzystaniem metody SNA analizować kompetencje posiadane lub poszukiwane przez zespół pracowników? Kolejne kroki procedury badawczej przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Procedura badania kompetencji.
Źródło: opracowanie własne.

Punktem wyjścia do analizy kompetencji z wykorzystaniem metody SNA były dane źródłowe zgromadzone podczas eksperymentu przeprowadzonego w grupie pracowników podczas szkolenia z tutoringów. Szkolenie odbyło się w semestrze zimowym 2017/2018. Zadaniem pracowników było wypisanie na kartce własnych kompetencji. Liczba kompetencji, które należało wypisać, była z góry uzgodniona (wynosiła pięć). Następnie odbywała się ich „wymiana” pomiędzy pracownikami zgodnie ze znaną w tutoringów metodą, określaną jako „sklep umiejętności” (Szczepanik, 2014, s. 72-73). Każda osoba musiała „zakupić” po jednej kompetencji od pozostałych osób. Analiza otrzymanych wyników polegała na sprawdzeniu, które kompetencje danej osoby były najchętniej „kupowane” przez pozostałe, a które zostały „zakupione” przez nią samą. Eksperyment można było zakończyć na etapie analizy „sklepów umiejętności” poszczególnych osób. Natomiast w zarządzaniu projektami czy też przy planowaniu szkoleń dla pracowników powinno się go zakończyć dopiero po przeprowadzeniu analizy porównawczej „sklepów” wszystkich osób z zespołu. W celu przeprowadzenia analizy kompetencji, a w szczególności umiejętności zespołu i pokazania w ten sposób zależności pomiędzy osobami posiadającymi lub poszukującymi tych samych umiejętności, konieczne jest włączenie dodatkowych metod i narzędzi badawczych. Jedną z nich może być metoda SNA oraz wspomagające ją programy, np. UCINET i NetDraw. Dalsze badania z wykorzystaniem metody SNA były możliwe, ponieważ uczestnicy szkolenia udostępnili dane ze swoich „sklepów umiejętności” i wyrazili zgodę na ich wykorzystanie.

Przyjęte w artykule cele i teza zdeterminowały strukturę artykułu. Kolejny rozdział poświęcono rozważaniom na temat rozwijania kompetencji i doskonalenia umiejętności

oraz roli edukacji w tym zakresie. Następnie przedstawiono, w jaki sposób analizować kompetencje zespołu pracowników z wykorzystaniem metody SNA. Artykuł kończy podsumowanie zawierające wnioski oraz rekomendacje dotyczące dalszych badań w tym obszarze.

Kompetencje społeczne jako integralna część kształcenia akademickiego

Z tego względu, że istnieje obecnie potrzeba ukierunkowania procesów firmy bezpośrednio na klienta, konieczne jest częste tworzenie różnych, wielofunkcyjnych zespołów. Zgodnie z podejściem procesowym, role pracowników przypisywane są do procesów. Dlatego stanowiska pracy odgrywają mniejszą rolę, a większego znaczenia nabierają umiejętności. W związku z tym nieodłącznym elementem życia człowieka powinno być doskonalenie umiejętności zarówno „twardych” (zawodowych czy inaczej specjalistycznych), jak i „miękkich”.

Według *Słownika języka polskiego* kompetencja to zakres czyjejs wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Kompetencje są również definiowane jako „kombinacja cech osobowości, wiedzy i umiejętności, które wraz z motywacją i postawami decydują o skutecznym realizowaniu zadań związanych z pracą zawodową” (Whiddett i Hollyorde, 2003). W opracowaniu przyjęto, że kompetencje to zestawienie następujących elementów: 1) osobowości, 2) wiedzy, 3) umiejętności oraz 4) postawy, czyli chęci i gotowości do wykorzystania posiadanej wiedzy. K. Koszewska (2014) wyjaśnia, że postawa wiąże się z „otwartością na współpracę, uzewnętrznianiem norm moralnych, asertywnością, akceptacją i poszanowaniem innych ludzi, a także gotowością do pokonywania uprzedzeń”. Kompetencje osobiste umożliwiają zarządzanie sobą, a kompetencje społeczne zapewniają tzw. skuteczność interpersonalną. Na kompetencje osobiste i społeczne składają się umiejętności (Kędzierska i Znajmiecka-Sikora, 2011): ogólne – życiowe (komunikacyjne, myślenia krytycznego, selekcjonowania informacji i inne) i oczekiwane w życiu zawodowym (organizacyjne, pracy w zespole, delegowania uprawnień, współpracy i inne). Trudno jest czasem w sposób jednoznaczny oddzielić kompetencje osobiste od społecznych, o czym może świadczyć *Ranking 10 umiejętności przyszłości* (2017). Nową pozycją jest w nim inteligencja emocjonalna (por. Goleman, 1995), która ma związek z produktywnością.

Kompetencje społeczne (Bandach, 2013) mają szczególne znaczenie ze względu na funkcjonowanie jednostki w społeczeństwie i kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych (Wach, 2014). Kompetencje społeczne i obywatelskie według Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady (2006) są jednym z ośmiu elementów tzw. kompetencji kluczowych, istotnych ze względu na udane życie w społeczeństwie wiedzy. Kompetencje te definiowane są jako przygotowujące osoby do skutecznego i konstruktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym, a także rozwiązywania konfliktów. Na kompetencje społeczne składają się: świadomość społeczna (np. empatia,

motywacja, samoświadomość, samoregulacja, asertywność, postrzeganie świata w różnych kontekstach, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem) i relacje społeczne (np. praca w zespole, współpraca, komunikacja, rozwijanie i wpływanie na innych, przywództwo wizjonerskie, korzystanie lub bycie katalizatorem zmian, budowanie więzi, relacje z innymi osobami, zdolności negocjacyjne). B. Kędzierska i M. Znajmiecka-Sikora (2011) wymieniają trzy sytuacje wymagające specyficznych kompetencji społecznych, tj. sytuacje oczekujące asertywności, interpersonalne i sytuacje ekspozycji społecznej.

Kompetencje społeczne można rozwijać na dwa sposoby (Żur, 2016). Model „funkcjonować” zakłada skuteczność osobistą i zawodową. Polega on na opanowaniu i zastosowaniu wiedzy w praktyce. Model „być” zakłada zintegrowany (holistyczny) rozwój człowieka, a punktem wyjścia do doskonalenia kompetencji są wartości i potrzeby człowieka. W kształceniu kompetencji może pomóc edukacja spersonalizowana. Jednym ze sposobów jej realizacji jest tutoring (Topping, 2000). Kształci on postawy warunkujące efektywność w sytuacjach takich jak samodzielne myślenie, formułowanie opinii opartych na wiedzy i doświadczeniu, przekonywanie do własnych racji, a w rezultacie doskonalenie umiejętności sprzyjających rozwijaniu kompetencji społecznych i budowaniu kapitału społecznego (Baron i Markman, 2003; Blair i Carroll, 2008; Elsner, red., 2013).

W XXI w. w zakresie doskonalenia umiejętności podejmowane są różne inicjatywy mające na celu m.in.: 1) opracowanie klasyfikacji umiejętności, 2) doskonalenie umiejętności z perspektywy programów nauczania, 3) przyporządkowanie umiejętności do zawodów. Od 1 października 2012 r. za sprawą nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym obowiązkową podstawą tworzenia programów kształcenia na uczelniach stały się Ramy Kwalifikacji. Programy kształcenia są tworzone na podstawie efektów kształcenia w trzech obszarach (tabela 1). Wobec przytoczonych w rozdziale definicji, pojęcie kompetencji społecznych jest tu bliższe pojęciom: postawa, dojrzałość społeczna, umiejętność adekwatnego zachowania się. W pracach nad Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego w Polsce przyjęto, że efekty kształcenia opisywane są w kategoriach kompetencji – zarówno personalnych (osobistych), jak i społecznych. Wyjaśnia się też, że główne kategorie efektów uczenia się nie powinny być traktowane rozłącznie. Efekty określane jako wiedza obejmują pewien komponent umiejętności. Efekty określane jako umiejętności obejmują pewne elementy wiedzy. Wiedza i umiejętności stanowią istotny składnik kompetencji personalnych i społecznych (Chmielecka, red., 2010).

Dnia 15 stycznia 2016 r. weszła w życie Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, która stanowi wyodrębnioną część Krajowego Systemu Kwalifikacji. Standard ten powstał, aby umożliwić przejrzysty opis kwalifikacji. Na portalu Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji zamieszczono definicje pojęć: kwalifikacja, wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne. Jako instrument wspomagający dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy w ramach strategii Europa 2020 powstała Europejska Klasyfikacja Zawodów, Umiejętności oraz Kwalifikacji (ESCO) (por. Iżycka i Marszałek, 2011).

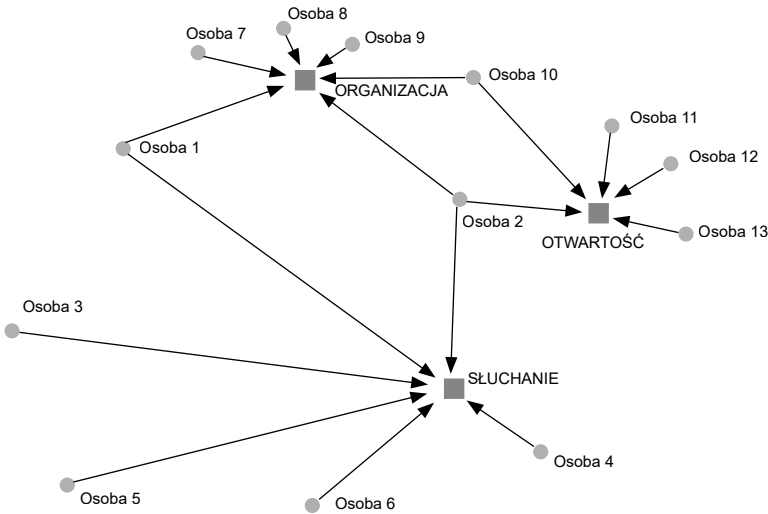
Tabela 1
Główne obszary dla efektów kształcenia

Kategoria	Wiedza	Kwalifikacje (efekty kształcenia)	
		Umiejętności	Kompetencje społeczne
Co oznacza z perspektywy ucznia?	Zna i rozumie Ma wiedzę w zakresie	Potrafi Ma umiejętność	Jest gotów do (wykazuje gotowość) Ma świadomość ważności i zrozumienie
Do czego się odnosi?	<ul style="list-style-type: none"> zakres, głębina rozumienia 	<ul style="list-style-type: none"> uczenie się, komunikowanie się, rozwiązywanie problemów i stosowanie wiedzy w praktyce 	<ul style="list-style-type: none"> tożsamość, współpraca, odpowiedzialność
Jakiego może być rodzaju lub w jakich kategoriach się określa?	<ul style="list-style-type: none"> teoretyczna, faktograficzna 	<ul style="list-style-type: none"> umysłowe/kognitywne (myślenie intuicyjne, kreatywne, logiczne); praktyczne (związane ze sprawnością manualną i korzystaniem z metod, materiałów, narzędzi i instrumentów) 	<ul style="list-style-type: none"> w zakresie autonomii, w zakresie odpowiedzialności

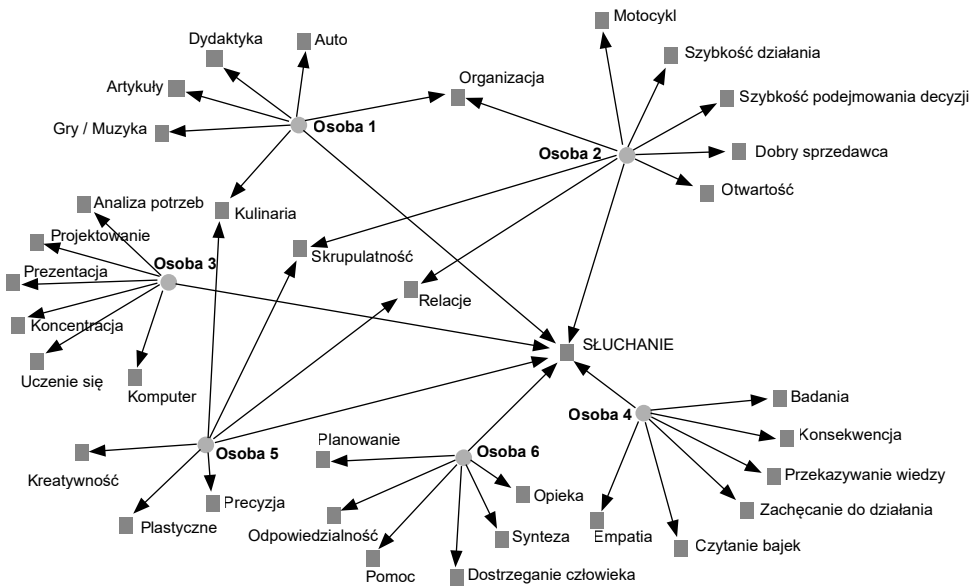
Źródło: opracowano na podstawie: Chmielecka, red., 2010; Kraśniewski, 2011; Marciniak i in., 2013.

Wyniki analizy naukowej

Aby analizę sieciową zastosować do badania kompetencji zespołu ludzi, należy na podstawie danych zgromadzonych w „sklepach umiejętności” przygotować macierze relacji $n \times m$, gdzie n odnosi się do badanych węzłów (osoba 1, osoba 2...), a m do własności tych węzłów, czyli ich kompetencji (kompetencja 1, kompetencja 2...). Dane zapisane w komórkach macierzy przedstawiają występowanie lub brak danej własności. W ramach badania przygotowano dwie macierze, jedną dla kompetencji „sprzedawanych” (posiadanych), drugą dla „kupowanych” (poszukiwanych). Macierze przygotowano w programie MS Excel, a następnie zaimportowano do programów UCINET i NetDraw. Analizowany zespół liczył 16 osób. Zidentyfikowano 65 kompetencji. Były wśród nich takie, które powtarzały się. Wśród najchętniej „sprzedawanych” znalazły się: słuchanie (6 osób), organizacyjne (5 osób), otwartość (5 osób), dydaktyczne (5 osób), obsługa komputera i znajomość programów (4 osoby), kulinarne (4 osoby). Najchętniej „kupowano” takie kompetencje, jak: organizacyjne (7 osób), komunikowanie się (8 osób), jazda na motocyklu (8 osób), obsługa komputera i znajomość programów (7 osób), poczucie humoru (7 osób), prowadzenie badań naukowych (6 osób), kulinarne (6 osób), „pozytywne nastawienie” (6 osób), występowanie publiczne (5 osób). Na rysunku 2 i rysunku 3 zaprezentowano fragmenty sieci społecznych z perspektywy kompetencji najczęściej „sprzedawanych”.



Rysunek 2. Analiza sieci z perspektywy trzech najczęściej „sprzedawanych” kompetencji.
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Analiza sieci z perspektywy kompetencji najczęściej „sprzedawanej”, tj. słuchania.
Źródło: opracowanie własne.

Najchętniej „sprzedawano” kompetencje: 1) ogólne – życiowe, jak słuchanie i otwartość, 2) zawodowe, tj. organizacyjne, dydaktyczne i informatyczne, a „kupowano”: 1) ogólne – życiowe, jak komunikowanie się, poczucie humoru, „pozytywne nastawienie”, występowanie publiczne, 2) psychomotoryczne oraz 3) związane z zawodem.

Wnioski

Badanie pozwoliło pomyślnie zweryfikować tezę. Metoda SNA pozwala na przedstawienie kompetencji w postaci 1) struktury relacji, 2) zmian tej struktury w różnych kontekstach, 3) zmian tej struktury w czasie (np. na skutek zdobywania przez pracowników nowych kwalifikacji lub zmian w strukturze zatrudnienia). Uzyskujemy dzięki temu wiedzę nie tylko o tym, jakie kompetencje zostały zidentyfikowane w zespole, jakich jest najwięcej czy też jakich brakuje, ale także na temat struktury relacji łączących kompetencje lub kompetencje i ich właścicieli. Zaproponowane udoskonalenie pozwoli na zwiększenie percepcji organizacji na umiejętności pracowników. Ułatwi pracodawcy dobieranie pracowników pod względem ich kompetencji w powiązaniu z zadaniem, jak i w kontekście relacji kompetencji pracowników będących w zespole.

BIBLIOGRAFIA

- Argyle, M. (2002). *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bandach, M. (2013). Trening umiejętności społecznych jako forma podnoszenia kompetencji społecznych. *Ekonomia i Zarządzanie*, 5(4). Pozyskano z: http://jem.pb.edu.pl/data/magazine/article/309/1.6_bandach.pdf (dostęp: 28.05.2018).
- Baron, R.A. i Markman, G.D. (2003). Beyond social capital: the role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60. Pozyskano z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902600000690> (dostęp: 28.05.2018).
- Blair, J.P. i Carroll, M.C. (2008). Social capital. *Economic Development Journal*, 7(3), 42-49.
- Chmielecka, E. (red.). (2010). *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Elsner, D. (red.). (2013). *Sieci współpracy i samokształcenia*. Warszawa: Wolter Kluwer Polska SA.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam.
- Łżycka, H. i Marszałek, A. (2011). *Europejska klasyfikacja umiejętności/kompetencji, kwalifikacji i zawodów ESCO jako instrument wspomagający dostosowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament rynku pracy. Pozyskano z: <https://psz.praca.gov.pl/documents/10828/1095794/Klasyfikacja%20ESCO.pdf/0b835fbc-0c8a-47d4-99db-75fee6f30687?t=1415873133000> (dostęp: 28.05.2018).
- Kędzierska, B. i Znajmiecka-Sikora, M. (2011). Kompetencje jednostki a efektywność zawodowa. W: M. Znajmiecka-Sikora i B. Kędzierska (red.), *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z. Psychologiczne metody wspierania rozwoju osobistego i społecznego osób dorosłych*. Łódź: Ego, 17-32.

- Koszewska, K. (2014). Co to są kompetencje społeczne? *Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny Meritum*, 2(33), 2-3. Pozyskano z: http://meritum.mscdn.pl/meritum/pliki/cale_numery/2014_2.pdf (dostęp: 28.05.2018).
- Kraśniewski, A. (2011). *Jak przygotować program kształcenia zgodnie z wymaganiami Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego*. Warszawa: Agencja Reklamowo-Wydawnicza. Pozyskano z: https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/20111228.pdf (dostęp: 28.05.2018).
- Malinowski, J.A. i Wesołowska, A. (red.). (2015). *Coaching i tutoring. W stronę nowoczesnej pracy dydaktycznej*. Toruń: Akapit Wydawnictwa Edukacyjne. Pozyskano z: <http://www.bptorun.edu.pl/upload/Image/cool/coa.pdf> (dostęp: 28.05.2018).
- Marciniak, Z., Chmielecka, E., Kraśniewski, A. i Saryusz-Wolski, T. (2013). *Raport Samopowiadzenia Krajowych Ram Kwalifikacji Dla Szkolnictwa Wyższego*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych. Pozyskano z: http://www.wbia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/wbia/zalaczniki/krk/08_Raport_samopowiadzenia.pdf (dostęp: 28.05.2018).
- Penc-Pietrzak, I. (2013). System zarządzania kompetencjami w organizacji. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 27, 415-428. Pozyskano z: <http://mazowsze.hist.pl/678/1999/9811/36062/> (dostęp: 28.05.2018).
- Przybył, C. (red.). (2014). *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy*. Warszawa: Agrotec Polska Sp. z o.o. Pozyskano z: https://www.ewaluacja.gov.pl/media/25587/rzl_281.pdf (dostęp: 28.05.2018).
- Ranking 10 umiejętności przyszłości. (2017). *Business Journal*. Pozyskano z: <http://businessjournal.pl/ranking-10-umiejtnosci-przyszlosci/> (dostęp: 28.05.2018).
- Riggio, R.E. i Reichard, R.J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 169-185. Pozyskano z: <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810850808> (dostęp: 28.05.2018).
- Sail, R.M. i Alavi, K. (2010). Social skills and social values training for future k-workers. *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 226-258. Pozyskano z: <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011031737> (dostęp: 28.05.2018).
- Starostka, E. (2008). *Kompetencje społeczne, a możliwości interpersonalne*. Psychologia.net.pl. Pozyskano z: <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=254> (dostęp: 28.05.2018).
- Szczepanik, A. (red.). (2014). *Wspieraj młodzież coachingowo*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji Narodowa Agencja Programu Erasmus+. Pozyskano z: https://issuu.com/frse/docs/pajp_vi_coaching (dostęp: 28.05.2018).
- Tomorowicz A. (2011). Struktura kompetencji społecznych w ujęciu interakcyjnym. *Psychiatria*, t. 8, 3, 91-96. Pozyskano z: <https://journals.viamedica.pl/psychiatria/article/view/29086> (dostęp: 28.05.2018).
- Topping, K. (2000). *Tutoring*. Educational Practices Series – 5. PCL. Lausanne: International Academy of Education. Pozyskano z: http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/edu-practices_05_eng.pdf (dostęp: 28.05.2018).
- Ujwary-Gil, A. (2017). *Audyt zasobów niematerialnych z wykorzystaniem analizy sieci organizacyjnej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wach, K. (2014). Edukacja dla przedsiębiorczości: pomiędzy przedsiębiorczą pedagogiką a edukacją ekonomiczną i biznesową. *Horyzonty Wychowania*, 13(28), 11-33.
- Whiddett, S. i Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie (2006/962/WE)*. (2006). Bruksela: Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 394/10 PL. Pozyskano z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962> (dostęp: 28.05.2018).

Żur, A. (2016). Edukacja spersonalizowana a rozwijanie potrzebnych współcześnie kompetencji społecznych wśród studentów uczelni wyższych. *Horyzonty Wychowania*, 15(34), 137-155.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>