

B. Balewski, A. Janowski: *Społeczna odpowiedzialność biznesu, a zarządzanie talentami* (w:) Pawnik W., Zbiegień – Maciąg L. (red.) *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH, 2008r., s.31-42

Celem artykułu jest ukazanie, w kontekście społecznej efektywności organizacji, istnienia pozytywnej korelacji pomiędzy zarządzaniem talentami w organizacji i dobrowolnym uwzględnianiem w działalności operacyjnej organizacji aspektów społecznych i ekologicznych.

Słowa kluczowe: efektywność, społeczna odpowiedzialność, talent, zarządzanie

#### *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF TALENT MANAGEMENT*

The aim of this article there is to indicate the existence of positive correlation between competency and talent management within organization, in the context of organizational effectiveness – social approach, understood as the corporate social responsibility.

Keywords: effectiveness, social responsibility, talent, management

## 1. WSTĘP

Organizacje funkcjonujące w Gospodarce Opartej na Wiedzy, w celu zapewnienia dalszego rozwoju, winny prowadzić działalność w oparciu o wykorzystanie potencjału ludzi kompetentnych, kreatywnych, odważnych i uczciwych (Mintzberg H., 1990, s. 90). Jednocześnie optymalizacja trajektorii rozwoju tej formy gospodarowania, związana jest z innowacyjnością. Zdaniem zwolenników upowszechniania idei Społecznej Odpowiedzialności Biznesu nowatorstwem w gospodarowaniu służy upowszechnianie dobrowolnego uwzględniania, w działalności operacyjnej przedsiębiorstw aspektów społecznych i ekologicznych. Stąd też, upoważnionym wydaje się pogląd, iż integralną częścią współczesnej gospodarki winno być społecznie efektywne zarządzanie talentami.

## 2. ISTOTA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Powszechnie uznawaną definicją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest ujęcie CSR<sup>1</sup>. Jej twórcy uznają, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to dobrowolne uwzględnianie przez organizację, podczas prowadzenia przez nią działań operacyjnych, aspektów społecznych i ekologicznych<sup>2</sup>. Analiza dotychczasowych badań nad istotą społecznej odpowiedzialności biznesu, pozwala zauważyć, że oprócz zwolenników koncepcji podkreślających, że przyczynia się ona m.in. do wzrostu innowacyjności gospodarki, występuje wielu jej przeciwników (Friedman M., 1970)<sup>3</sup>.

Dodatkowo, septyczne nastawienie wobec koncepcji, znaczenia krytyczny stosunek do etycznego wymiaru biznesu (Guth W., 1995, s. 33)<sup>4</sup>. Podnoszone ono jest przez wielu teoretyków, zajmujących się badaniem istoty sprawności działania (T. Kotarbiński, 1972, s. 69-70)<sup>5</sup>. Stąd też, określenie przestrzeni występowania dobrowolnego uwzględniania przez organizację aspektów społecznych i ekologicznych, jest dla realizacji koncepcji zadaniem wstępnym.

Określenie istoty dobrowolności, choć nie jest działaniem nowym, pozwala włączyć do rozwijania koncepcji CSR inne, dotychczas niewykorzystane w niej ujęcia. Takim niewykorzystanym dotychczas ujęciem, określającym społeczno-filozoficzną przestrzeń, w której należy upatrywać miejsca dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, są wskazówki Jana Pawła II nt. miejsca i roli osoby ludzkiej w społeczeństwie. Z analizy treściowej fragmentów jego nauki (K. Wojtyła, 1983, s. 89-92) wyłania się stwierdzenie, że dobrowolne uwzględnianie przez ludzi tworzących organizację, aspektów społecznych lokuje się pomiędzy indywidualizmem, a personalizmem. Z pewnością, koncepcja CSR nie jest jednak bytem zbliżającym się wprost do którejkolwiek z tych doktryn. Zarówno bowiem indywidualizm, jak i

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility

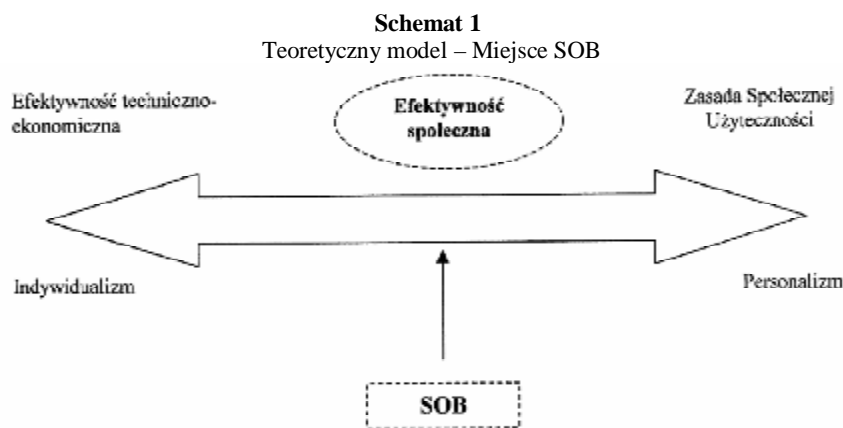
<sup>2</sup> Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, 366 final, Bruksela 2001: za Gazeta IT Nr 9, 19 października 2005, <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>

<sup>3</sup> Friedman ogłosił, że powinnością biznesu jest maksymalizacja zysku, a nie rozwiązywanie problemów społecznych [za Gazeta IT Nr 9, 19 października 2005r., <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>]

<sup>4</sup> Za przejaw łagodzenia stanowiska o nie występowaniu związku biznesu z etyką można przyjąć tezę, że nie ma nieetycznego biznesu, a są tylko nieetycznie prowadzone interesy [za Gazeta IT Nr 9, 19 października 2005r., <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>]

<sup>5</sup> (...) sama sprawność, jako taka, nie ma powagi etycznej, gdyż jej sekrety mogą być śmiało użyte do celów jak najniegodziwszych (...) znanstwo działań skutecznych, wydajnych i oszczędnych jako takie ma charakter czysto instrumentalny (...)

personalizm<sup>6</sup> wydają się stanowić niedoścignioną formę bytu idealnego (Domański S., 2004, s. 14)<sup>7</sup>. Dodatkowo, odnosząc się do aspektu dobrowolności uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych przez organizacje, uznawane za wdrażające koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, należy zwrócić szczególną uwagę, że zasada ta warunkuje brak ujmowania, w specyfikacji obszarów badawczych wszystkich tych przejawów życia społeczno-gospodarczego, którym towarzyszą zależności hierarchiczne<sup>8</sup>. Występowanie takich zależności w znaczny sposób ogranicza bowiem istnienie dobrowolności. W praktyce zamiast niej mamy do czynienia z postacią podporządkowania<sup>9</sup>. Konieczność dbałości o użyteczność działań, skłania dodatkowo do odpowiedzi na pytanie: z jaką formą efektywności, spotykamy się w trakcie praktycznej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu? Analiza teoretycznych założeń poszczególnych koncepcji efektywności, pozwala na przyjęcie założenia, że skrajnym formom działalności osoby w społeczeństwie odpowiadają modele efektywności techniczno-ekonomicznej i funkcja opisująca zasadę społecznej użyteczności (Domański S., 2004, s. 14-15)<sup>10</sup>. Występowaniu koncepcji SOB, natomiast winna towarzyszyć efektywność określana mianem efektywności społecznej (Jacher W., 1985, s. 67)<sup>11</sup>. (schemat 1)



(źródło: Balewski B. Janowski A., 2007, s. 55)

Spółeczna odpowiedzialność biznesu nie może być wymuszona żadnymi regulacjami prawnymi natomiast państwo może zachęcać do wdrażania tej idei. Organizacja przy osiąganiu swoich, założonych celów ponosi jednak koszty ekonomiczne i społeczne. Do społecznych kosztów zaliczane są w szczególności: niezadowolenie z pracy, zachwianie możliwości rozwoju, dezintegrację społeczną zespołów roboczych lub

<sup>6</sup> (...) kiedy bezgrzeszność jest możliwa i dzięki komu może zaistnieć? Jeżeli obecnie jest możliwa, to żadna dusz wierna znajdująca się w ciele tej śmierci (Rz. 7,24) nie powinna mówić Opuść nam nasze winy (Mt. 6,12), skoro uzyskała na chrzcie odpuszczenie wszystkich poprzednich grzechów. Ktokolwiek usiłuje przekonać wierne członki Chrystusa o zbyteczności powyższej modlitwy, ujawnia tylko brak poczucia chrześcijańskiego. Jeżeli człowiek sobie zawdzięcza, swą bezgrzeszność, to Chrystus umarł nadaremnie (Ga 2,21). Chrystus jednak nie umarł nadaremnie. Człowiek nie potrafi być bezgrzesznym, choćby tego chciał, chyba, że wspomaga go łaska Boża, przez Jezusa Chrystusa Pana naszego (Rz. 7,25). Aby się to dokonało, co obecnie się dzieje u doskonalących się, a na wszelki sposób spełni, gdy walka po śmierci się zakończy (Kor 15,54) (...) Św. Augustyn, Czy rzeczywiście istnieje doskonała sprawiedliwość? (Św. Augustyn, Pelplin, 2005, s. 33-34)

<sup>7</sup> (...) wymieńmy filary ostatecznego porządku społecznego. Pierwszy to pracownicze prawa własności, drugi wolny rynek jako najlepszy sposób alokacji zasobów i trzeci nadający drugiemu prawidłowe ograniczenie to zasady Społecznej Użyteczności Rawlesa  $W(u_1, u_2, \dots, u_n) = \min(u_1, u_2, \dots, u_n)$  jako wiodąca idea polityki ekonomicznej. Ta zaś może być zaaprobowana wtedy i tylko wtedy, jeśli mamy implicite:  $U_i = u(X, \min(u_n))$ , co może działać, jeśli każdy jest wychowany w świadomości, że skrzywdzenie kogokolwiek jest przykrością dla każdego, (...) albo upraszczając „będziesz miłował bliźniego swego jak siebie samego”(...)

<sup>8</sup> Hierarchia (gr. hieros – święty i arche – władza), pojęcie znamienne dla myśli bizantyjskiej, rozpowszechnione w Europie Zachodniej od okresu średniowiecza. Utożsamiane z istotą porządku i podporządkowania – (Markiewicz B., 1988, s. 107)

<sup>9</sup> występują różne rodzaje podporządkowania ze skrajnym jej przykładem postrzegania pracownika, jako „dodatku do taśmy produkcyjnej”, Zakłady Forda, początek XX-wieku

<sup>10</sup> Zasada Społecznej Użyteczności Rawlesa  $W(u_1, u_2, \dots, u_n) = \min(u_1, u_2, \dots, u_n)$

<sup>11</sup> Organizacja w osiąganiu swoich celów założonych ponosi koszty ekonomiczne i społeczne. Do społecznych kosztów zaliczane są w szczególności: niezadowolenie z pracy, zachwianie możliwości rozwoju, dezintegrację społeczną zespołów roboczych lub całej organizacji, zachwianie zdrowia psychicznego uczestników organizacji, złe stosunki międzyludzkie, alienacja, brak autonomii i samorealizacji jednostek. Posługując się znaną z prakseologii typologią pojęć: sprawność, skuteczność i ekonomiczność, Sz. Sołtyś skonstruował pojęcie społecznej efektywności organizacji, w skład której wchodzi: „społeczna ekonomiczność pracy” i „społeczna skuteczność pracy”

całej organizacji, zachwianie zdrowia psychicznego uczestników organizacji, złe stosunki międzyludzkie, alienacja, brak autonomii i samorealizacji jednostek. Posługując się znaną z prakseologii typologią pojęć: sprawność, skuteczność i ekonomiczność, Sz. Sołtys konstruuje pojęcie społecznej efektywności organizacji, w skład której wchodzi: „społeczna ekonomiczność pracy”<sup>12</sup>, i „społeczna skuteczność pracy”<sup>13</sup>.

W oparciu o wprowadzone kategorie pojęciowe Sz. Sołtys zbudował kilka socjologicznych mierników społecznej efektywności pracy takich jak: alienacja, zdrowie psychiczne, zadowolenie z pracy, poziom formalizacji organizacji, spójność grupowa, morale, identyfikacja, charakter stosunków międzyludzkich. Wspomniana koncepcja jest jedną z wielu prób poszukiwania społecznych mierników efektywności organizacji.

Społeczną odpowiedzialność biznesu można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Wspomniany podział przedstawiony jest w Zielonej Księdze i obejmuje on, w wymiarze wewnętrznym, odpowiedzialne postępowanie w ramach wewnętrznej struktury przedsiębiorstwa, to jest: bezpieczeństwo w miejscu pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności gospodarczej na środowisko naturalne. Natomiast w wymiarze zewnętrznym obejmuje ona odpowiedzialne zachowanie w odniesieniu do działań poza swoją wewnętrzną strukturą, to jest<sup>14</sup>: wpływ na społeczności lokalne, stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi, przestrzeganie praw człowieka, troska o środowisko naturalne<sup>15</sup>. W kontekście odpowiedzialnego postępowania niezbędne jest ustalenie, w jakim zakresie firma ponosi odpowiedzialność za swoje działania. Wyróżnia się cztery rodzaje odpowiedzialności (**Rybak M., 2002**): odpowiedzialność prawna i wymóg efektywności ekonomicznej są wymagane przez społeczeństwo, odpowiedzialność filantropijna jest przez nie pożądana, natomiast odpowiedzialność etyczna jest oczekiwana

Szczegółowa weryfikacja tych modelowych założeń wymaga jednak sprawdzenia empirycznego. Uzyskana w ten sposób wiedza, ułatwi kwantyfikację wyników przeprowadzonych badań nad istotą koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i tym samym umożliwi optymalizację zarządzania praktyczną realizacją koncepcji.

Dążenie do zwiększenia stopnia użyteczności wyników prac badawczych z tegoż zakresu, skłania również do zwrócenia uwagi na inne idealistyczne aspekty. Wśród nich w szczególności na ideę ceny sprawiedliwej (**Stankiewicz W., 2007, s. 63**)<sup>16</sup>, za którą często uważa się wartość, stanowiącą cenę za przejęcie innej organizacji w tzw. przejęciu przyjacielskim itp.

Konkludując, należy podkreślić, że CSR jest bytem realnym, choć jego rozmiary ograniczone są dobrowolnością uwzględniania aspektów społecznych i ekologicznych, w działalności organizacji biznesowych. Dlatego też, nie wszystkie elementy, zarówno w wymiarze wewnętrznym jak i zewnętrznym można uznać za przejaw realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Z pewnością jednak przejawy urzeczywistnienia społecznej odpowiedzialności biznesu, widoczne mogą być w tych aspektach życia społeczno-gospodarczego, które stanowią współczesną formę znanej z przeszłości *pracy u podstaw*, czyli m.in. oddziaływania na rzecz rozwoju nauki i szkolnictwa, zwłaszcza poprzez rozwój kompetencji i talentów. Dodatkowo, odnosząc się do formy ujęcia tegoż działania należy nadmienić, że zgodnie z koncepcją K. Perechudy, współczesne przedsiębiorstwa mają charakter sieciowy. Stąd też, rozważania na temat: czy wartość tworzona jest wewnątrz, na zewnątrz, czy też na pograniczu firmy i jej otoczenia, stają się bezprzedmiotowe (**Perechuda K., 2006, s. 35-39**). Również K. Rogoziński, postrzegając organizację, jako sieć relacji tworzonych pomiędzy jej wnętrzem i zewnętrzem, podkreśla istotność włączenia klientów w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, jako determinantę usługowego charakteru firmy (**Rogoziński K., 2003, s. 112**). Zatem dbałość o rozwój kompetencji pracowników<sup>17</sup> stanowi dowód społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec swoich klientów. Istnieją udowodnione naukowo przykłady istnienia wzajemnej zależności: zadowolenie pracownika kontaktowego powoduje zadowolenie klienta z usługi, co wzmacnia poczucie sensu wykonywanej przez pracownika pracy (**Zeithaml V.A., Bitner Sernice.J., 1996 s. 305**). (schemat 2)

<sup>12</sup> Czyli stosunek osiągniętych celów społecznych do kosztów społecznych

<sup>13</sup> Rozumiana jako stosunek między osiągniętymi a zamierzonymi społecznymi celami pracy.

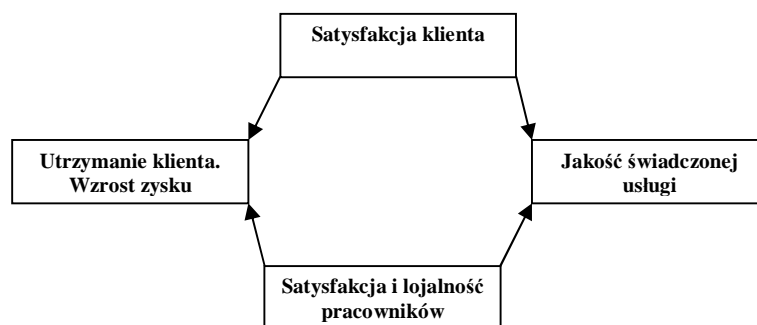
<sup>14</sup> Komisja Europejska, Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM366 final, Bruksela 2001, s. 9-12

<sup>15</sup> Z powodu przynależności przedsiębiorstw zrzeszonych w Klubie Partnera do różnych branż, nie zawsze determinantą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa będzie można rozpatrywać aspekcie ekologicznym (np. WBK)

<sup>16</sup> (...) Tomasz z Akwinu za główną tezę teorii ceny sprawiedliwej (iustum pretium) uznał zasadę ekwiwalentności wymiany. (...)Cena sprawiedliwa to cena równa wartości towaru. Ekwiwalentność wymiany odpowiada równości wymienionych dóbr. Pojawia się kwestia, jak określić (i zmierzyć) wartość.. (...)

<sup>17</sup> Zwłaszcza w firmach charakteryzujących się wysokim stopniem kontaktu z klientem

**Schemat 2**  
Uwarunkowania logiczne relacji satysfakcji klienta i pracownika pierwszego kontaktu



Źródło: V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, 1996, s. 306

Klienci zostają włączeni w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa usługowego. Wyniki badań nad jakością usług z perspektywy klienta oraz postrzeganiem jakości produktu i procesów wewnętrznych przez personel wskazują na ich wzajemną korelację.

### 3. KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH W KONTEKŚCIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

W literaturze przedmiotu występują różnorodne ujęcia terminu kompetencja. Przyczyn zróżnicowania należy upatrywać zwłaszcza w utrwaleniu potocznego ujmowania zagadnienia (**McClelland D.C., 1998**) oraz prowadzenie analiz z zakresu problematyki zamkniętej w pojęciu kompetencje przez wiele dziedzin nauki (**Janowski A, 207**). (tabela 1)

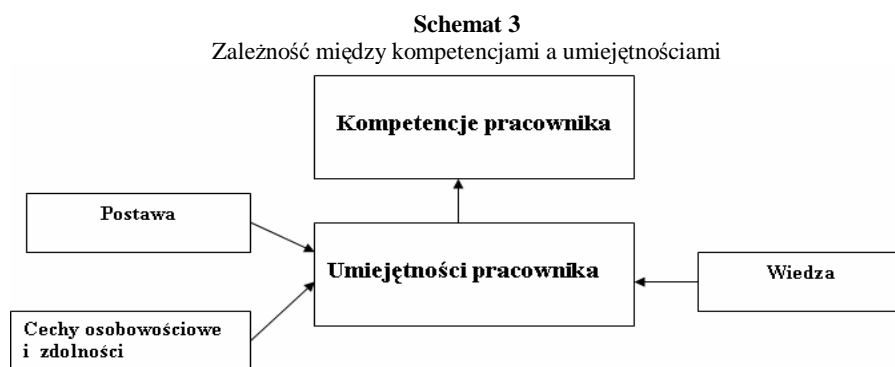
**Tabela 1**  
Wybrane współczesne naukowe ujęcia kompetencji

Typ ujęcia	Charakterystyka
socjologiczne	Dzieli się na: jednokulturowe (Przyswojenie idei, przekonań, reguł, norm, wartości, symboli charakterystycznych dla jednej tylko konkretnej kultury; wielokulturowe (Znajomość i umiejętność stosowania wielu różnych wzorów życia i różnorodnych idei pochodzących z kilku kultur, zwana też kompetencją kosmopolityczną. W modelu Biurokracji idealnej zakres uprawnień urzędu, ograniczony podmiotowo i przedmiotowo. Zakres podmiotowy kompetencji to zbiór osób, których dotyczą wiążące decyzje. Zakres przedmiotowy natomiast to zbiór spraw dotyczący urzędnika
pedagogiczne	Odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania. Także zdolność do osobistej samorealizacji. Stanowi podstawowy warunek wychowania. Kompetencja to rezultat procesu uczenia się.
prawnicze	Utożsamiana jest z pełnomocnictwem nadanym jednostce lub organowi oraz z umiejętnościami i wiedzą.
prakseologiczne	Stopień specjalizacji
z zakresu nauk o zarządzaniu	Cechy umożliwiające przedsiębiorstwu osiągnięcie doskonałości; dzięki nim przedsiębiorstwo wyraźnie odróżnia się od swoich konkurentów
z zakresu psychologii zarządzania	Rzetelne profesjonalne przygotowanie, połączone z poznawczymi (intelektualnymi) możliwościami jednostki, które pozwalają jej w optymalny sposób realizować wymogi pełnionej roli społecznej
językoznawcze	Właściwość, zakres uprawnień, pełnomocnictw instytucji lub osoby do realizowania określonego działania lub zakres czyjejs wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności

(źródło: opracowanie własne na podstawie: Bartkowiak G., 1999, s. 181; Okoń W., 2004, s. 184; Sztomka P., 2004, s. 127, 132, 415; Art. 96-109 Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964r., Kodeks Cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 ze zm.; Redelbach A., 1995, s. 27 i 98; Kotarbiński T. 1969, s.330; Szymczak M., 1978, t.1., s. 977)

Niemal we wszystkich współczesnych ujęciach, odbija się echem antyczny pierwowzór terminu. Pojęcie kompetencja wywodzi się bowiem od łacińskiego zwrotu *competentia* – odpowiedzialność, zgodność (**Kopaliński W., 1985, s. 223**), pochodzącego od zwrotu *competere* – schodzić się, zgadzać się, nadawać się, współzawodniczyć, być zdatnym (odpowiednim, nadającym się, posiadającym dane umiejętności), starczyć (**Kumaniecki K., 1984, s. 102**). Odzwierciedlenie łacińskiego, pierwotnego znaczenia pojęcia widoczne jest nie tylko w polszczyźnie, ale również w innych współczesnych językach. W języku

angielskim np. „kompetencje”(competence), rozumie się, jako „zdolność do wykonywania czegoś, co jest potrzebne, umiejętność” (Stanisławski J., Billip K., Chocilowska Z., 1986, s. 138). Kompetencje i umiejętności nie są jednak synonimami. Obecnie zamiast pojęcia umiejętności, często stosowany jest zwrot kompetencje. Początkowo zmiana ta uwarunkowana była głównie modą (Oleksyn T. 2001, s. 278). Później jednak upowszechnił się pogląd, że termin kompetencja określa ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi/ lub ponadprzeciętnymi efektami pracy (Boyatzis R., 1982, s. 147)<sup>18</sup>. Upowszechnienie badań z zakresu problematyki kompetencji, przyczyniło się jednak do szeregu modyfikacji początkowego pola znaczeniowego pojęcia. (schemat 3)



(źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, s. 17)

Obecnie kompetencje ujmowane są często, jako mieszanka: wiedzy, postaw i zdolności (Pocztowski A., 2003, s. 155). Analizy badawcze przyczyniły się także do rozwoju dyscypliny określanej mianem zarządzanie kompetencjami.

Zarządzanie kompetencjami obejmuje: analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji, oraz doprowadzanie do zapewnienia wymaganych kompetencji w pożądanym miejscu i czasie. A także, zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania niezbędnych kompetencji, analizowanie i ocenianie relacji między kompetencjami potrzebnymi a rzeczywiście dostępnymi i doprowadzanie do zgodności jednych i drugich (T. Oleksyn, 2006, s. 188). Jest zatem pojęciem szerszym od koncepcji zarządzania wiedzą, bowiem wiedza stanowi tylko jedną z kilku składowych kompetencji.

Zarządzając kompetencjami, należy dążyć do optymalnych relacji między ponoszonymi kosztami i efektami, stosować zasadę ekonomizacji (Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, 1982, s. 151, 176), a jednocześnie interesów. Zarządzanie kompetencjami można postrzegać jako istotną część zarządzania zasobami ludzkimi (Poincare H., 1978, s. 236-247)<sup>19</sup>.

Subsystem zarządzania kompetencjami, stanowi jedną z najbardziej istotnych i rozległych części zarządzania zasobami ludzkimi. Na dwadzieścia jeden wyodrębnionych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, aż osiemnaście można uznać za tożsame, bądź silnie skorelowane z zarządzaniem kompetencjami, co warunkuje powstanie tezy, iż nie jest możliwe stworzenie efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi bez opanowania zarządzania kompetencjami (Oleksyn T., 2006, s. 188).

### 3. EFEKTYWNOŚĆ PRACY, A WIEDZA, POSTAWY I ZDOLNOŚCI

W gospodarce rynkowej, wiedza, postawy i zdolność pracowników, uważane są za najważniejsze cechy, stanowiących składnik kompetencji i talentów. Nie można jednak, bez popełnienia błędu założyć jednoznaczności talentów i efektów. Należy bowiem dokonać rozróżnienia efektywności, będącej pochodną działań pracownika od czynników od niego niezależnych, a również determinujących efektywność jego pracy. Lepszy wynik działalności przedsiębiorstwa może być spowodowany podwyższeniem cen, wynegocjowaniem bardziej korzystnego kontraktu lub zakupu wydajniejszej maszyny obsługiwanej przez pracownika (Oleksyn T., 2006, s. 249-250).

Wszystko to ułatwia efektywne działanie pracowników przy wykorzystaniu ich kompetencji i talentów, przyczyniając się jednocześnie do poprawy jakości produktów lub świadczonych usług.

<sup>18</sup> za: (Pocztowski A., 2003, s. 153)

<sup>19</sup> Zdaniem P. Druckera, kryterium to (ekonomia wysiłku) nakazuje zastanowić się, który z możliwych kierunków działania przyniesie najlepszy rezultat przy najmniejszym wysiłku lub przy najmniejszym zakłóceniu funkcjonowania organizacji, (Drucker P., 2002, s. 207)



#### 4. TALENT JAKO NAJWYŻSZY POZIOM SKŁADNIKÓW KOMPETENCJI

Używany we współczesnej polszczyźnie termin talent wywodzi się od greckiego określenia podstawowej jednostki wagi/ ciężaru (**Winniczuk L., 1976, s. 286**) oraz objętości i równowagi – *τάλαντον* (**Kopaliński W., 1985, s. 416**). Ówczesnie jednak równowaga ta dotyczyła głównie pieniądza (**Walek- Czarnecki T., Witkowski S., 1934, s. 245**). Obecnie talent nie jest określeniem jednoznacznym. Termin ten wykorzystywany jest bowiem w wielu dziedzinach wiedzy. Wśród nich jest również wiedza z zakresu zarządzania. Jednak i w tej dyscyplinie funkcjonuje wiele definicji talentu.

Używane przez przedstawicieli nauk z zakresu zarządzania opisy słowne, określające czym jest talent można jednak podzielić na kilka grup. Może się to przyczynić do optymalizacji działań z zakresu talent management (**Borkowska S., 2005, s. 53**) poprzez ponowne zbliżenie zarządzania talentami do zarządzania kompetencjami i zarządzania wiedzą<sup>20</sup>. Aproksymacja osiągnięta zostanie m.in. wskutek ponownego rozgraniczenia języka pospolitego i gramatyki - czyli języka będącego wytworem sztuki (**Dante, 2002, Ks. I,1**), z poszanowaniem zasady reinterpretacji zespołu danych doświadczeniowych i ich powiązaniu z nowym, a nie starym paradygmatem. Co przyczyni się do urzeczywistnienia oryginalności i powstania nowej szkoły, konkurencyjnej wobec dotychczasowych metod działalności (Kuhn T. S., 1968, r. 10)<sup>21</sup>, zarówno wskutek przypomnienia/recordatio (**Descartes R., 1958, t. 1, s. 420-421**) pojęć z języka nauki i ponownego jego oddzielenia od języka potocznego, jak i w oparciu o dążenie przeglądania rzeczy, odnoszących się do celu, ciągłym i nieprzerwanym ruchem myśli tak by niczego nie opuścić (**Descartes R., 2002, Regula VII, s. 32**).

**Tabela 3**  
Wybrane definicje talentów

Autor	Istota definicji talentu	Grupa definicji
Dawid J.W.	Talent to spotęgowane uzdolnienia	Definicje opisowe – określają w sposób syntetyczny istotę zagadnienia
The Conference Board	Talent to każda osoba, która może w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji. Pod uwagę bierze się zatem wyniki i możliwości rozwoju zawodowego pracownika.	
Sosińska N.	Każdy Pracownik	
Tannenbaum A.J.	Talent tworzą: zdolności ogólne, czyli ponadprzeciętny potencjał intelektualny oraz zdolności kierunkowe, czyli sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania i czynnik nie związany z myśleniem, czyli	Definicje opisowo - numeratywne ograniczają się do wyliczenia części składowych talentu oraz wskazują najważniejszy z elementów
Kotarbiński T.	Kunst składa się z wiedzy o tworzywie i rządzących nim prawidłowościach, wiedzy o sposobach działania i aparaturze, znajomości ludzi współdziałających oraz ich	
Renzulli J.S.	Talent tworzą : ponadprzeciętne zdolności , twórczość i zaangażowanie w pracę	
Listwan T, Chęłpa S.	Najważniejszą cechą talentów jest tzw. inteligencja personalna.	
Juchnowicz M	Ponadprzeciętny potencjał człowieka, na co składają się szczególne możliwości intelektualne, zdolności, a także przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć.	
Borczyk A.	Osoby, charakteryzujące się czterema najważniejszymi cechami: otwartością na ludzi (umiejętność znalezienia się w każdym środowisku); otwartością na wyniki (rozwój zespołu osiągającego wyniki); otwartością na zmiany; otwartością umysłu (chęć przekazania swoich doświadczeń i wiedzy innym)	
Guryn H.	Talent to silnie wykształcone kompetencje wraz ze zdolnością do łatwego uczenia się.	
Maliszewska E.	Talent jako przejaw wybitnych uzdolnień nie gwarantuje sukcesu. Koniecznym jest ustawiczne jego rozwijanie.	Definicje psychologiczne kładą nacisk na procesy kształtowania składowych

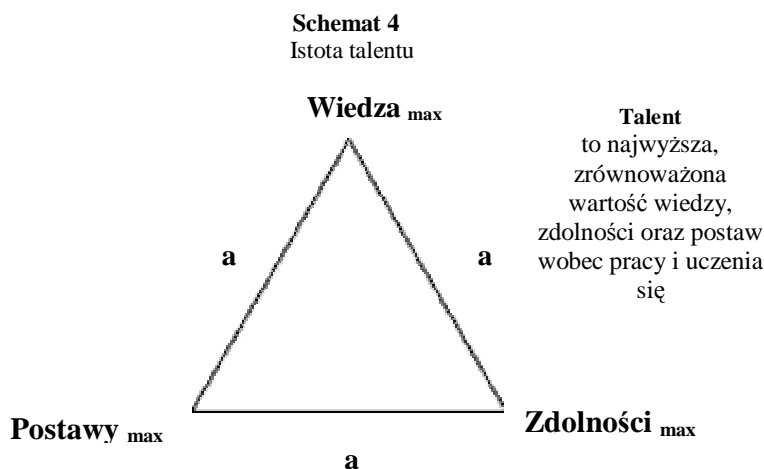
(źródło: opracowanie własne na podstawie Balewski B. Janowski A., 2007, s. 59; Guryn H., 2007, s. 104-105; Sosińska N., 2007, s. 15)

Większość, z aktualnie stosowanych w języku nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi, ujęć terminu talent podkreśla, że jego występowanie związane jest z nasyconiem zdolności, wiedzy oraz pozytywnych postaw,

<sup>20</sup> Zbliżenie to nie stanowi przejawu usztywnienia wiedzy, ale jest przykładem unifikacji nauki postulowanego m.in. przez J. Szackiego

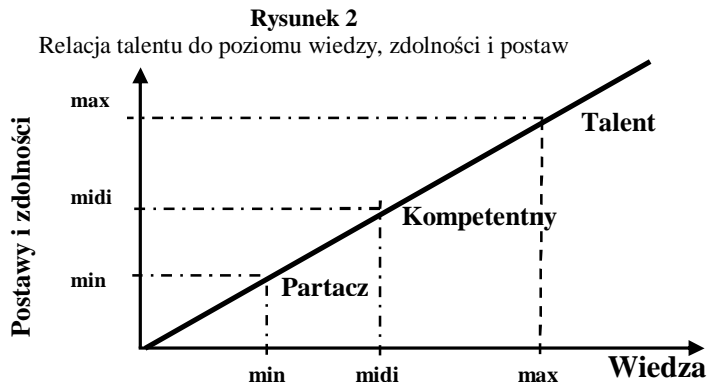
<sup>21</sup> za: (**Markiewicz B., 1988, s. 457**)

przejawiających się w rozwiniętej motywacji wewnętrznej. Co w połączeniu z historycznym wymiarem pojęcia talent pozwala przyjąć, że jest nim najwyższa, zrównoważona wartość: wiedzy, zdolności i postaw wobec pracy oraz uczenia się lub też najwyższy poziom komponentów kompetencji. (schemat 4)



(źródło: opracowanie własne)

Skoro obserwowany jest związek pojęcia talent z terminem kompetencje to zarządzanie talentami można pojmować, jako zarządzanie najwyższym i zrównoważonym poziomem zbiorów: postaw, zdolności i wiedzy. Uzasadnionym jest również przyjęcie założenia, że zarządzanie talentami polega na podejmowaniu działań na rzecz optymalizacji trajektorii wzrostu talentów, w celu realizacji planów przedsiębiorstwa. (rysunek 2)



(źródło: Opracowanie własne)

Uzyskanie najkorzystniejszych wyników działań, podobnie jak w przypadku zarządzania kompetencjami, zapewnia prowadzenie ich, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem przedsiębiorstwa, jako systemu otwartego na działania związane z wejściem talentów do organizacji, przejściem oraz ich wyjściem (Listwan T., 2005, s. 21).

## 5. WNIOSKI

Choć w literaturze przedmiotu można spotkać się z twierdzeniem, iż "(...) *Wiele sztuk mechanicznych nie wymaga zaiste żadnych uzdolnień i udają się one najlepiej wówczas, gdy uczenie i rozum są całkowicie przytłumione*" (Ferguson A., 1767, s. 182). To w Gospodarce Opartej na Wiedzy (G.O.W.)<sup>22</sup>, wydaje się

<sup>22</sup> G.O.W. koncepcja zakładająca, że wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa. OECD – World Bank Institute, Korea and the Knowledge Based Economy, Paris 2000

ono swoistym przejawem archaizmu. Analiza trajektorii rozwoju organizacji, zwłaszcza tych z sektora usług, pozwala bowiem zauważyć, że postęp organizacji, o charakterze sieciowym wymaga opanowania „sztuki zarządzania i talentami” wspartej zewnętrznym lokowaniem *dobrowolnego ujmowania aspektów społecznych i ekologicznych w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa*. W krótkim okresie przyczynia się to osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności społecznej, czyli stopnia osiągalności celów społecznych przy uwzględnieniu kosztów społecznych. W długim natomiast oddziałuje na podniesienie poziomu kapitału społecznego na lokalnym rynku pracy.

## Literatura

- Augustyn, *Doskonała sprawiedliwość*, tłum. ks. W. Eborowicz, Kuria Biskupia Pelplin,
- Balewski B. Janowski A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, a rozwój regionu*, (w:) Bartkowiak G. Szanse rozwoju polskich ziem zachodniego pogranicza - aspekt regionalny i globalny, (red.) ZWSHIFM, Zielona Góra, 2007
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, ZCO, Zielona Góra, 2003
- Borkowska S. (red.) 2005, *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005
- Boyatzis R., *The Competent manager*, New York, Jon Wiley, 1982
- Dante, *De Vulgari Eloquentia*, tł. Olszaniec W., Antyk, Kęty, 2002
- Domański S., *Czy jest jakiś europejski koniec historii? W stronę wspólnoty narodów*, [w:] prac zbior., Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej. Szanse i oczekiwania, ZWSHiFM, Zielona Góra 2004
- Descartes R., *Medytacje o pierwszej filozofii*, Warszawa, 1958
- Descartes R., *Reguły kierowania umysłem. Poszukiwanie prawdy poprzez światło naturalne*, tł. Chmaj L., Wyd. Antyk, Kęty 2002, wyd. 3
- Drucker P., *Essential Drucker*, MT Biznes, Warszawa, 2002
- Ferguson A., *An Essay, on the History of Civil Society*, I wyd. 1767, Edinburgh 1966
- Friedman M., *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, September 13 1970 za: za Gazeta IT Nr 9, 19 października 2005, <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>
- Gawlikowska-Hueckel K., *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej: konwergencja czy polaryzacja*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. 366 final, Bruksela 2001 za Gazeta IT Nr 9, 19 października 2005, <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>
- Guryn H., *Wylanianie talentów*, [w:] *Personel* czerwiec 2007
- Jacher W. (red.), *Socjologiczne mierniki efektywności pracy*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985
- Janowski A., *Kompetencje agentów ubezpieczeniowych a efektywność towarzystw ubezpieczeń na życie*, niepublikowana rozprawa doktorska, Instytut Orgmasz, Warszawa, 2007
- Kaczmarek A., Sienkiewicz L., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji* [w:] Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005
- Komisja Europejska *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM366 final, Bruksela 2001
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1985
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 4, Ossolineum, Wrocław, 1969
- Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Omega Wiedza Powszechna, 1972
- Kuhn T. S., *The Structure of Scientific Revolutions*, *The University of Chicago Press*, Chicago 1962, tł. Ostromecka H., Warszawa 1968, rozdz. 10, [za:] Markiewicz B., *Filozofia. Wybór tekstów*, WSiP
- Kumaniecki K., *Słownik łacińsko-polski*, Warszawa, PWN, 1984
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S., 2005
- Markiewicz B., *Filozofia*, WSiP, Warszawa, 1988
- McClelland D.C., *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, Psychological Science, 1998
- Mintzberg H., *Zwischen Fakt und Fiktion der schwierige Beruf Manager*, [w:] Harvard manager, IV 1990
- Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa, 2004
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- Oleksyn T., *Systemy zarządzania kompetencjami – wybrane dylematy* [w:] Materiały konferencyjne: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, PFPK, Warszawa 2001
- Olszewska Dyonizjal B., *Człowiek –Kultura -Osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kulturowej*, Atla 2, Wrocław, 2001
- Perechuda K., *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, SPSPiZ w Łodzi, 2006, t. VII, zeszyt 1
- Poincare H., *Nauka i Metoda*, Wiedza Powszechna, 1978
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa, 2000
- Rogoziński K., *Nowy marketing Usług*, Wyd. AE Poznań, 2003
- Rybak M., *Etyka w biznesie*, Lublin 2002
- Sosińska N., *Magia rozwoju Talentów*, IFC Press, Kraków, 2007
- Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa, 2007



- Strategor, *Zarządzanie firmą*, tł. Bolesta-Kukułka K., PWE, Warszawa, 1997
- Sztomka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa, 2004,
- Turnau J., *Czytania biblijne przeznaczone w Kościele rzymskokatolickim na XXXIII niedzielę zwykłą*, GW, Warszawa, 2005
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964r., Kodeks Cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93 ze zm
- Wałek- Czarnecki T., Witkowski St., *Dzieje greckie*, Księgarnia Trzaski, Everta i Michalskiego, Warszawa, 1934, t.1
- Winniczuk L., (red.), *Mały słownik kultury antycznej. Grecja – Rzym*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1976
- Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, TN KUL, Lublin 1983r
- Zeithaml V. A., Bitner M. J., *Service Marketing.*, The McGraw – Hill Companies, INC, 1996