

Grażyna Bartkowiak
Błażej Balewski
Andrzej Janowski

Spoleczna odpowiedzialność biznesu, a postawy kadry kierowniczej wobec kształtowania kompetencji

Wstęp

Dla organizacji funkcjonujących w XXI wieku, charakterystyczne jest prowadzenie działalności w warunkach gwałtownych i wielorakich zmian. Determinują one powstanie wielu problemów dla rozwoju społecznego, w tym dla rozwoju regionalnego i lokalnego. Ponadto regiony stanowią część większych oraz bardziej złożonych struktur, będących elementem składowym sieci międzynarodowych. Zatem przetrwanie i rozwój regionu są uwarunkowane znalezieniem rozwiązań, które niwelowałyby własne słabości oraz umożliwiały wykorzystanie okazji dla przyspieszenia rozwoju. Założenia teorii rozwoju regionalnego podkreślają istotność takich czynników jak: technologie produkcji, profil regionu, stopę bezrobocia, procentowego udziału przemysłu, rolnictwa i usług w gospodarce kraju¹.

Zdaniem H. Mintzberga, dla rozwoju nieodzowni są ludzie kompetentni, kreatywni, odważni i uczciwi², zatem uprawnione jest twierdzenie, że w rozwoju organizacji najważniejszy zasób stanowi kapitał ludzki.

1. Istota społecznej odpowiedzialności biznesu

Powszechnie uznaną definicją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest ujęcie CSR³. Jej twórcy uznają, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu to dobrowolne uwzględnianie przez organizację, podczas prowadzenia przez nią działań operacyjnych, aspektów społecznych i ekologicznych⁴. 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 przeciwników⁵.

Dodatkowo, sceptyczne nastawienie wobec koncepcji wzmacnia, krytyczne nastawienie do etycznego wymiaru biznesu⁶. Podnoszone ono jest przez wielu teoretyków zajmujących się badaniem istoty sprawności działania⁷. 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 nauki⁸ wyłania się stwierdzenie, że dobrowolne uwzględnianie przez ludzi tworzących organizację,

¹ K. Gawlikowska-Hueckel, *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej: konwergencja czy polaryzacja*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002

² H. Mintzberg, *Zwischen Fakt und Fiktion der schwierige Beruf Manager*, w: Harvard manager, IV 1990, s. 90

³ Corporate Social Responsibility – CSR, dalej w artykule stosowane zamiennie z polskojęzycznym skrótem SOB

⁴ 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>

⁵ Współcześnie jej głównym przeciwnikiem jest Milton Friedman, który ogłosił, że powinnością biznesu jest maksymalizacja zysku, a nie rozwiązywanie problemów społecznych (w: M. Friedman, *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 2005r., <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>)

⁶ 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 (w: W. Guth, *Etyka w biznesie - podejście europejskie* w: *Etyka w biznesie* pod red. P. M. Minus, Warszawa 1995 s. 33, za Gazeta IT Nr 9, 19 października 2005r., <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>)

⁷ (...) sama sprawność, jako taka, nie ma powagi etycznej, gdyż jej sekrety mogą być śmiało użyte do celów jak najniegodziwszych (...) znawstwo działań skutecznych, wydajnych i oszczędnych jako takie ma charakter czysto instrumentalny (...) [T. Kotarbiński, *Abecadło praktyczności*, Omega Wiedza Powszechna, 1972, s. 69-70]

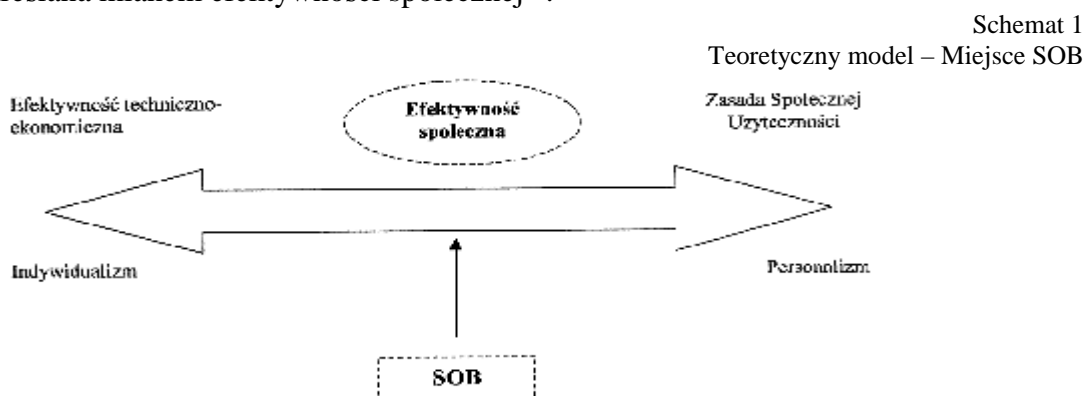
⁸ K. Wojtyła, *Elementarz etyczny*, TN KUL, Lublin 1983r.s.89-92

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 personalizm⁹ wydają się stanowić niedoścignioną formę bytu idealnego¹⁰.

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 hierarchiczne¹¹.

Występowanie takich zależności w znaczny sposób ogranicza bowiem istnienie dobrowolności. W praktyce zamiast niej mamy do czynienia z postacią podporządkowania¹².

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 użyteczności¹³. Występowaniu koncepcji SOB, natomiast winna towarzyszyć efektywność określana mianem efektywności społecznej¹⁴.



Źródło: Opracowanie własne

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie może być wymuszona żadnymi regulacjami prawnymi natomiast państwo może zachęcać do wdrażania tej idei. Przez efekt społecznie użyteczny Z.

⁹ (...) 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 *Odpuść 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? w: Św. Augustyn, *Doskonała sprawiedliwość*, tłum. ks. W. Eborowicz, Kuria Biskupia Pelplin, s.33-34

¹⁰ (...) 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 implícite: $U_i = u(X, \min(u_n))$, co może działać, jeśli każdy jest wychowany w świadomości, że skrzywdzenie kogokolwiek jest przykrością dla każdego, albo inaczej, że radość mojego sąsiada jest moją własną, albo upraszczając „będziesz miłował bliźniego swego jak siebie samego” (...) S. Domański, *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 2004r., s.14-15

¹¹ 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 – B. Markiewicz, *Filozofia*, WSiP, Warszawa, 1988, s.107

¹² występują różne rodzaje podporządkowania ze skrajnym jej przykładem postrzegania pracownika, jako „dodatku do taśmy produkcyjnej”, Zakłady Forda, początek XX-wieku

¹³ Zasada Społecznej Użyteczności Rawlesa $W(u_1, u_2, \dots, u_n) = \min(u_1, u_2, \dots, u_n)$, za: 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 2004r., s.14-15

¹⁴ 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. Soltys skonstruował pojęcie społecznej efektywności organizacji, w skład której wchodzi: „społeczna ekonomiczność pracy” i „społeczna skuteczność pracy” [W. Jacher (red.), *Socjologiczne mierniki efektywności pracy*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985, s. 67]

Morecka rozumie rezultat działania społecznego zdolny zaspokajać konkretne potrzeby ludzkie, a więc sumę dóbr i usług społecznie uznanej wartości¹⁵.

Organizacja w 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 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”¹⁶, i „społeczna skuteczność pracy”¹⁷.

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 naturalne¹⁸. Natomiast w wymiarze zewnętrznym obejmuje ona odpowiedzialne zachowanie w odniesieniu do działań poza swoją wewnętrzną strukturą, to jest¹⁹: wpływ na społeczności lokalne, stosunki z partnerami biznesowymi, akcjonariuszami, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi, przestrzeganie praw człowieka, troska o środowisko naturalne²⁰. W kontekście odpowiedzialnego postępowania niezbędne jest ustalenie, w jakim zakresie firma ponosi odpowiedzialność za swoje działania. Wyróżnia się cztery rodzaje odpowiedzialności²¹: 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 dalszych 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*²², za którą często uważa się wartość, stanowiącą cenę za przejście innej organizacji w tzw. przejściu 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

¹⁵ Tamże

¹⁶ Czyli stosunek osiągniętych celów społecznych do kosztów społecznych

¹⁷ Rozumiana jako stosunek między osiągniętymi a zamierzonymi społecznymi celami pracy.

¹⁸ Komisja Europejska Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM366 final, Bruksela 2001, s. 9-12

¹⁹ Tamże, s. 9-11

²⁰ Z powodu przynależności przedsiębiorstw zrzeszonych w Klubie Partnera do różnych branż, nie zawsze determinantą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa będzie można rozpatrywać aspekcie ekologicznym (np. WBK)

²¹ M. Rybak, *Etyka w biznesie*, Lublin 2002

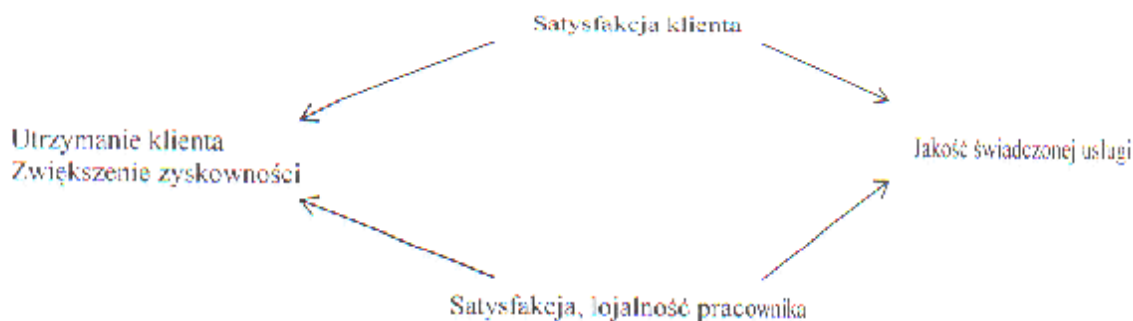
²² (...) Tomasz z Akwinu za główną tezę teorii ceny sprawiedliwej (iustum pretium) uznał zasadę ekwiwalentności wymiany. W *Summie teologicznej* taką tezę znajdujemy w rozdziale pt.: „Czy człowiek może sprawiedliwie sprzedać rzecz za więcej niż jest ona warta?”. Cena sprawiedliwa to cena równa wartości towaru. Ekwiwalentność wymiany odpowiada równości wymienionych dóbr. Pojawia się kwestia, jak określić (i zmierzyć) wartość. Przypomnijmy, jak to zagadnienie ujmował Arystoteles w Etyce Nikomachejskiej i jak nie mógł zapewnić spójności między relacjami osób i rzeczy powstającymi w procesie wymiany. Akwinata był precyzyjniejszy i określił wartość towaru jako sumę nakładów pracy, materiałów i usług. Ponieważ każdy z tych składników ma swoją wartość (i cenę sprawiedliwą!), przeto pojawia się wciąż aktualny w myśli ekonomicznej, problem mierzenia tych wartości. Szczególne trudności zarysowały się przy określaniu nakładów pracy, zwłaszcza kiedy zaszła konieczność uwzględniania jej jakości. (...) Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa, 2007, s.63

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 podkreślić, 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 bezprzedmiotowe²³. Również K. Rogoziński, postrzegając organizację, jako sieć relacji tworzonych pomiędzy jej wnętrzem i zewnątrz, podkreśla istotność włączenia klientów w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa jako determinantę usługowego charakteru firmy²⁴. Zatem dbałość o rozwój kompetencji pracowników²⁵ 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 pracy²⁶.

Schemat 2

Uwarunkowania logiczne relacji satysfakcji klienta i pracownika pierwszego kontaktu



Źródło: V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, *Service Marketing*, 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.

2. Kształtowanie kompetencji pracowniczych w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

W literaturze przedmiotu występują różnorodne ujęcia terminu kompetencja²⁷. Przyczyn zróżnicowania należy upatrywać zwłaszcza w utrwaleniu potocznego ujmowania zagadnienia²⁸. Stąd też językoznawcy kompetencję definiują najczęściej jako właściwość, zakres uprawnień, pełnomocnictw instytucji lub osoby do realizowania określonego działania²⁹; zakres czyjejś wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności³⁰. Zagadnieniem kompetencji zajmuje się wiele dziedzin nauki, m.in. socjologia³¹, psychologia³², pedagogika³³, zarządzanie, prawo³⁴ czy prakseologia³⁵, co determinuje szereg niejednoznaczności w interpretacji tego pojęcia³⁶.

²³ K. Perechuda, *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, SPSPiZ w Łodzi, 2006, tom VII, zeszyt 1, s. 35-39

²⁴ Por. K. Rogoziński, *Nowy marketing Usług*, Wyd. AE Poznań, 2003, s. 112

²⁵ Zwłaszcza w firmach charakteryzujących się wysokim stopniem kontaktu z klientem

²⁶ V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, *Service Marketing*, The McGraw – Hill Companies, INC, 1996 s. 305

²⁷ Łac. Competentia – odpowiedzialność, zgodność od competere –schodzić się, zgadzać się, nadawać się, współzawodniczyć. Ale także z uwagi na fakt, że pojęcie to stanowi wyrażenie złożone z dwóch, funkcjonujących członów: com – wspólnie, wespół i petere – prosić, żądać, wymagać [tamże s.221 i 325]

²⁸ D.C. McClelland, *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, Psychological Science, 1998, n. 9.

²⁹ W. Kopaliński, *Słownik Wyrazów Obcych*, W-wa 1999, str. 406

³⁰ Kompetencyjny – dotyczący zakresu uprawnień; kompetentny-uprawniony do działania, decydowania, mający kwalifikacje do wydawania sądów, ocen; autorytatywny, miarodajny.

³¹ Socjologiczne ujęcie, dokonuje podziału kompetencji na: *jednokulturową* (Przyswojenie idei, przekonań, reguł, norm, wartości, symboli charakterystycznych dla jednej tylko konkretnej kultury [P. Sztomka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa, 2004, s. 415]), *wielokulturową* (Znajomość i umiejętność stosowania wielu różnych wzorów życia i różnorodnych idei pochodzących z kilku kultur. Inaczej zwana też kompetencją kosmopolityczną [P. Sztomka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa, 2004, s. 415]), *podmiotową i przedmiotową* (W modelu *Biurokracji idealnej* zakres uprawnień urzędu, ograniczone podmiotowo i przedmiotowo. Zakres podmiotowy kompetencji to zbiór osób,

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 niezbędnymi a rzeczywiście dostępnymi i doprowadzanie do zgodności jednych i drugich³⁷. 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 ekonomizacji³⁸, a jednocześnie interesów³⁹. Zarządzanie kompetencjami można postrzegać, jako istotną część zarządzania zasobami ludzkimi⁴⁰.

Subsystem zarządzania kompetencjami stanowi jedną z najbardziej istotnych i rozległych części zarządzania zasobami ludzkimi⁴¹. 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 kompetencjami⁴².

3. Efektywność pracy a kompetencje

Zdolność pracowników do realizacji celów organizacji, poprzez wykonywanie pracy zawodowej, uważana jest za jedną z ważniejszych kompetencji w gospodarce rynkowej⁴³. Nie można jednak, bez popełnienia błędu założyć jednoznaczności kompetencji i efektów⁴⁴. Związki między efektywnością pracy a wysokością płacy są pośrednie i na ogół trudne do określenia. Jednakże należy 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 pracownika⁴⁵.

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

4 Talent jako najwyższy stopień kompetencji

Pojęcie talentu wywodzi się od greckiego określenia równowagi - *τάλαντον*⁴⁶. Ówczesnie jednak równowaga ta dotyczyła głównie pieniądza⁴⁷. Obecnie *talent* nie jest określeniem jednoznacznym.

kórych dotyczą wiążące decyzje. Zakres przedmiotowy natomiast to zbiór spraw dotyczący urzędnika [P. Sztomka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa, 2004, s. 127 i 132]

³² Kompetencję zdefiniowano jako rzetelne profesjonalne przygotowanie, połączone z poznawczymi (intelektualnymi) możliwościami jednostki, które pozwalają jej w sposób możliwie optymalny realizować wymogi pełnionej roli społecznej [G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, ZCO, Zielona Góra, s. 181]

³³ Kompetencja to odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania. Także zdolność do osobistej samorealizacji. Stanowi podstawowy warunek wychowania. Kompetencja to rezultat procesu uczenia się [W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa, 2004, s. 184]

³⁴ W dziedzinie prawa podkreślony jest aspekt formalny – kompetencja utożsamiana jest z pełnomocnictwem, dopiero w węższym rozumieniu kompetencje połączone są z umiejętnościami i wiedzą [Kodeks Cywilny, art. 96-109]

³⁵ Pojęcie prakseologii rozumiane jest jako „ogólnej teorii sprawnego działania”, [za T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982, s. 7]

³⁶ Cz. Nosal natomiast, koncentruje swoją uwagę na aspektach dotyczących kształtowania relacji świadomości różnych grup społecznych [Cz. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999, str. 75]. Prakseologiczne ujęcie tego terminu, definiuje pojęcie kompetencji jako „cechy podmiotu działania zrelatywizowane do sprawnego wykonywania określonego czynu, spełnienia funkcji w organizacji [T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii motywacji*, Wrocław, Ossolineum, 1978, str. 99]

³⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 188

³⁸ T. Kotarbiński, *Traktat Kotarbińskiego dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa 1982, s. 151, 176

³⁹ Zob. H. Poincare, *Nauka i Metoda*, Wiedza Powszechna, 1978, s. 236-247; 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, P. Drucker, *Essential Drucker*, MT Biznes, Warszawa, 2002, s. 207

⁴⁰ Tamże

⁴¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 188

⁴² Tamże

⁴³ T. Oleksyn, 2006, s. 249

⁴⁴ Kompetencje pracowników powiązane są z umiejętnościami. Korzystanie z tych możliwości to już nie kompetencje, choć umiejętnie korzystanie z nich zwiększa te możliwości, nieumiejętne zaś lub żadne-pomniejsza [za T. Oleksyn, 2006, s. 250]

⁴⁵ T. Oleksyn, 2006, s. 250

⁴⁶ Kopalński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1985, s. 416

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 tej dyscypliny definicje talentu można jednak podzielić na kilka grup⁴⁸. Przyczynić to się może do optymalizacji działań z zakresu zarządzania talentami⁴⁹. Jak również do zbliżenia zarządzania talentami do zarządzania kompetencjami i zarządzania wiedzą⁵⁰.

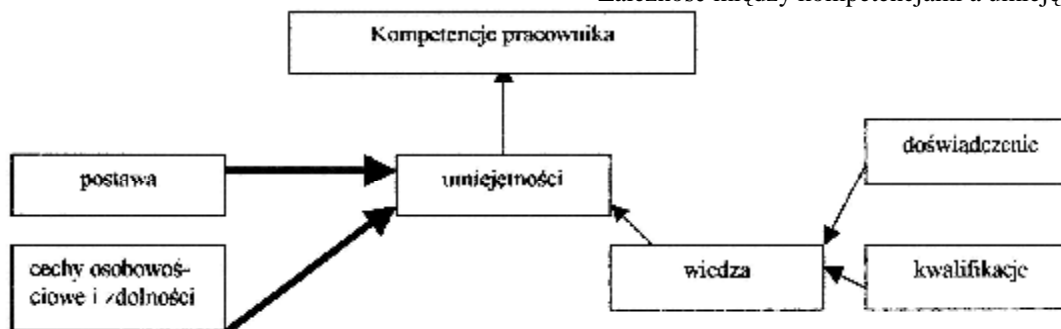
Tabela 1
Wybrane definicje talentów

Autor	Istota definicji talentu	Grupa definicji
Dawid J.W.	Talent to spotęgowane uzdolnienia	Definicje opisowe – określają w sposób syntetyczny istotę zagadnienia
Tannenbaum A.J.	Talent tworzą: 1. zdolności ogólne, czyli ponadprzeciętny potencjał intelektualny 2. Zdolności kierunkowe, czyli sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania 3. Czynniki nie związane z myśleniem, czyli motywacja do osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna	Definicje opisowo - numeratywne ograniczają się do wyczerpania części składowych talentu oraz wskazują najważniejszy z elementów składowych
Kotarbiński T.	Kunst składa się z wiedzy o tworzywie i rządzących nim prawidłowościach, wiedzy o sposobach działania i aparaturze, znajomości ludzi współdziałających oraz ich społecznego powiązania oraz świadomości przedsięwziętych zamierzeń.	
Renzulli J.S.	Talent tworzą trzy składniki tj.: ponadprzeciętne zdolności (umiejętności), twórczość i zaangażowanie w pracę	
Listwan T, Chelpa S.	Najważniejszą umiejętnością posiadaną przez utalentowanych członków organizacji jest tzw. inteligencja personalna.	Definicje psychologiczne kładą nacisk na procesy kształtowania talentów
Maliszewska E. i inni	Talent jako przejaw wybitnych uzdolnień nie gwarantuje sukcesu. Koniecznym jest ustawiczne jego rozwijanie.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Borkowska S. (red.) 2005, Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005, s. 20-21 i 29-36, Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, wyd. 4, Ossolineum, Wrocław, 1969, s. 404.

Wszystkie z ujęć terminu podkreślają, że występowanie talentu związane jest z nasyceniem umiejętności, wiedzy oraz pozytywnych postaw wobec pracy, przejawiających się w rozwiniętej motywacji wewnętrznej i zaangażowaniu w pracę.

Schemat 3
Zależność między kompetencjami a umiejętnościami



Źródło: Rakowska A., Sitko-Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich, PWN, Warszawa, 2000, s. 17

Elementy te stanowią komponenty kompetencji. Zatem, zarządzanie talentami można pojmować jako zarządzanie najwyższym poziomem kompetencji⁵¹. Uzasadnionym jest zatem przyjęcie

⁴⁷ Talent w antycznej Grecji to najwyższa z używanych, w polis, jednostek płatniczych, równa określonej ilości min i drachm - m.in. Walek-Czarnecki T., Witkowski St., Dzieje greckie, Księgarnia Trzaski, Everta i Michalskiego, Warszawa, 1934, t.1., s. 245

⁴⁸ Podział na grupy definicji przyjęto za klasyfikacją definicji kultury zaproponowaną przez L. Kroebera i C. Kluckhohn'a, za: Olszewska Dyonizjal B., Człowiek - Kultura - Osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kulturowej, Atla 2, Wrocław, 2001, s. 28

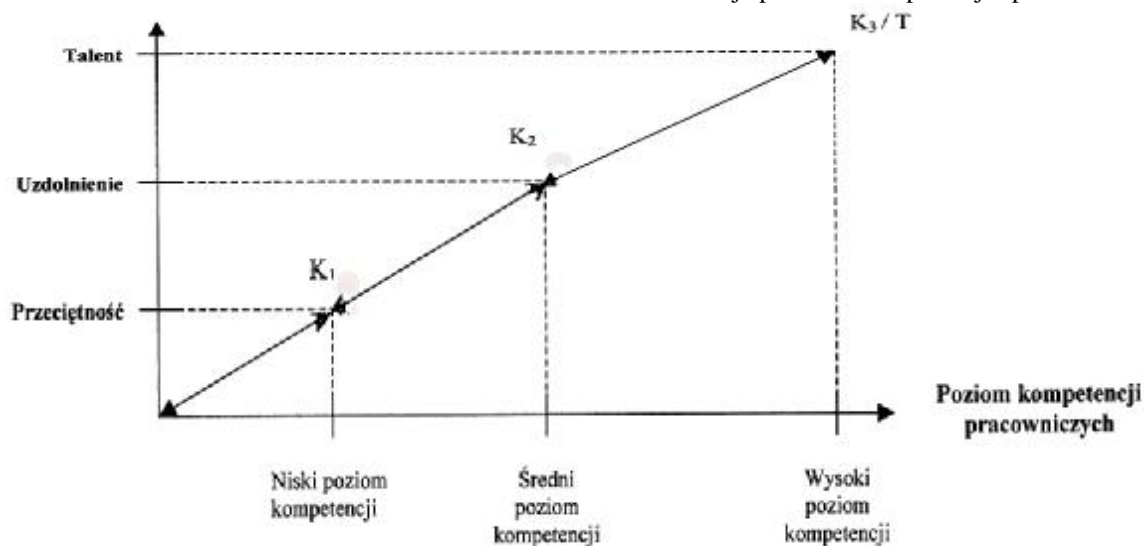
⁴⁹ Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji w: Borkowska S., Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa, 2005, s. 53

⁵⁰ Zbliżenie to nie stanowi przejawu usztywnienia wiedzy, ale jest przykładem unifikacji nauki postulowanego m.in. przez J. Szackiego

założenia, że zarządzanie talentami polega na podejmowaniu działań na rzecz ich rozwoju w celu osiągnięcia celów organizacji.

Schemat 4

Relacja poziomu kompetencji i poziomu uzdolnień



Źródło: Opracowanie własne

Działania te, podobnie jak i zarządzanie kompetencjami, powinny być prowadzone zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego na działania związane z wejściem talentów do organizacji, przejściem oraz ich wyjściem⁵². Ponadto procesowi zarządzania talentami winna przyświecać świadomość, że pracownicy o wysokim poziomie kompetencji, stanowią wartość ogólnospołeczną, stymulującą rozwój organizacji i jej członków.

5. Postawy kierowników, a społeczna odpowiedzialność biznesu.

Jest prawdą oczywistą, że kierownicy poprzez podejmowane przez siebie czynności, ukierunkowują organizacje na wybrane zagadnienia społeczno-ekonomiczne. Stąd też we wdrażaniu przez nich koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu fundamentalną rolę odgrywa zjawisko istoty CSR.

Zagadnienie to, jak już ukazano, jest jednak koncepcją wielowymiarową. W praktyce przyczynia się to do konieczności dokonania przez kierowników selekcji preferowanych elementów zbioru zagadnień społecznych i ekologicznych. Wybór ten w tej grupie uczestników procesu wymiany, posiada dualną formę. Dotyczy bowiem zarówno zagadnień związanych z organizacją jak i osobą kierującego.

Jednym z istotnych czynników wpływających na dokonanie optymalnych wyborów są preferowane przez kadrę zarządzającą postawy społeczne w tym m.in. postawy wobec pracy i wobec własnego uczenia się. W literaturze przedmiotu⁵³ występują trzy grupy definicji postaw⁵⁴. Pierwszą stanowią definicje nawiązujące do koncepcji socjologicznej⁵⁵, drugą definicje nawiązujące do koncepcji behawiorystycznych⁵⁶. Trzecią i ostatnią zarazem grupę definicji stanowią definicje nawiązujące do teorii poznawczej⁵⁷. Zwolennicy socjologicznej koncepcji postaw, zwracają uwagę na trwały stosunek emocjonalny lub oceniający osoby mającej daną postawę do jej przedmiotu. Behawiorystyci

⁵¹ Zarządzanie kompetencjami, jako subdyscyplina zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wypełnienie większości funkcji stawianych przed zarządzaniem zasobami ludzkimi organizacji [T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 188]

⁵² T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji*, w: Borkowska S., 2005, s. 21

⁵³ Balewski B. Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, 2006, s. 120-121

⁵⁴ Marody M., Sens teoretyczny, a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami, Warszawa 1976 r., (w:) *Dydaktyka szkoły wyższej*, Instytut Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Nr 2(94), Warszawa-Lódź, 1991 r., s.87

⁵⁵ M.in. Obuchowski K., Reykowski J., Thurstone L.L., Murray H.A.

⁵⁶ M.in. Droba D., Fuson W.M.

⁵⁷ M.in. Asch S.E., Nowak S., Marody M., Mika S.

ukazują, że postawy przejawiają się w konsekwentnym zachowaniu się. Natomiast opowiadający się za koncepcją nawiązującą do teorii poznania uważają, że postawy są rozwinięciem procesu poznania i z niego wynikają.

Wszystkie koncepcje wspólnie poszukują elementów, tworzących postawy oraz genezy postaw i czynników warunkujących zmianę postawy. W aspekcie elementów składowych, stanowiących postawy poglądem wiodącym jest twierdzenie, że postawy tworzą trzy zespolone ze sobą komponenty: poznawczy, emocjonalny i intencyjny⁵⁸. Komponent poznawczy odnosi się do prezentowanego przez człowieka poglądu o czymś lub o kimś. Komponent emocjonalny jest reakcją na posiadany pogląd i zawiera uzewnętrznione odczucia. Intuicyjny natomiast odzwierciedla zamiary dotyczące przyszłości⁵⁹.

Powszechnym w literaturze przekonaniem jest pogląd, że postawa może być rezultatem przekonań, emocji, zachowań. Może być także wynikiem przejmowania postaw od innych. Postawa będąca rezultatem przekonań jest przypisaniem obiektowi postawy, pewnej informacji pochodzącej z obserwacji, wniosku lub otrzymanej od pewnego nadawcy⁶⁰. Postawa jako rezultat emocji jest, przyjęciem dodatniego lub ujemnego znaczenia w oparciu o zdarzenia lub obiekty, które takie znaczenie już posiadają⁶¹. Postawą będącą rezultatem zachowań jest przypisaniem oceny własnemu, nie wymuszonemu zachowaniu, poprzedzonemu postawą mało wyrazistą⁶². Przejęcie postawy od innych jest przejęciem gotowej, przypisanej przez innych, oceny obiektowi postawy⁶³.

Zatem pozytywna postawa wobec szczególnych aspektów dobrowolnego uwzględniania w działalności operacyjnej aspektów społecznych i ekologicznych jakimi są: kształtowanie kompetencji własnych i podległych kierownikom pracowników oraz przeciwdziałanie *psuciu talentów* musi opierać się na przypisaniu tym aspektom dodatniej wartości pochodzącej z obserwacji, wniosku lub otrzymanej ze środowiska. Może też być wynikiem przyjęcia dodatniego znaczenia kompetencji i talentów w oparciu o zdarzenia, podkreślające wartość wiedzy, może wynikać z negatywnej samooceny wcześniejszych doświadczeń, ale także może być przejęciem postaw innych osób wchodzących w skład danej grupy społecznej.

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 uczucie i rozum są całkowicie przytłumione*"⁶⁴. To w dobie określanej mianem wieku rozumu wydaje się 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 kompetencjami i talentami*”. Jej urzeczywistnienie oprócz stricte gospodarczego wymiaru jest również przejawem uwzględniania przez organizację, w jej działalności operacyjnej, aspektów społecznych. Przyczynia się bowiem bezpośrednio do powstrzymania *psucia talentów* i tym samym pośrednio wpływa na podniesienie poziomu kapitału społecznego, który jak powszechnie wiadomo, od kilkunastu lat, uznawany jest za jeden z czynników wzrostu.

Bibliografia

- [1]Augustyn, *Doskonała sprawiedliwość*, tłum. ks. W. Eborowicz, Kuria Biskupia Pelplin,
- [2]Balewski B. *Psychospołeczne i ekonomiczne uwarunkowania efektywności aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu*, niepublikowana praca doktorska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Poznań, 2006
- [3]Baron R.A., Byrne D., *Social Psychology. Understanding Human Interaction*, Allyn and Bacon, Boston 1987
- [4]Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, ZCO, Zielona Góra, 2003

⁵⁸ Baron R.A., Byrne D., *Social Psychology. Understanding Human Interaction*, Allyn and Bacon, Boston 1987

⁵⁹ Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003

⁶⁰ Nowak S., (red.) *Teorie postaw*, PWN, Warszawa, 1973 r., s.17-18

⁶¹ Strelau J. (red.), *Psychologia- podręcznik akademicki, Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk, 2000, t.3, s.78

⁶² tamże, s.83

⁶³ tamże, s.84

⁶⁴ A. Ferguson, *An Essay, on the History of Civil Society*, I wyd. 1767, Edinburg 1966, s.182

- [5]Borkowska S. (red.) 2005, Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005
- [6]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
- [7]Drucker P., *Essential Drucker*, MT Biznes, Warszawa, 2002
- [8]Ferguson A., *An Essay, on the History of Civil Society*, I wyd. 1767, Edinburgh 1966
- [9]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 2005r., <http://www.gazeta-it.pl/etyka/git30/csr.html>
- [10]Gawlikowska-Hueckel K., *Procesy rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej: konwergencja czy polaryzacja*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002
- [11]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>
- [12]Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003
- [13]Jacher W. (red.), *Socjologiczne mierniki efektywności pracy*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985
- [14]Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji* w: Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005
- [15]Komisja Europejska Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. COM366 final, Bruksela 2001
- [16]Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa, 1985
- [17]Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. 4, Ossolineum, Wrocław ,1969
- [18]Kotarbiński T., *Abecadło praktyczności*, Omega Wiedza Powszechna, 1972
- [19]Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji*, w: Borkowska S., 2005
- [20]Markiewicz B., *Filozofia*, WSiP, Warszawa,1988
- [21]Marody M., *Sens teoretyczny, a sens empiryczny pojęcia postawy. Analiza metodologiczna zasad doboru wskaźników w badaniach nad postawami*, Warszawa 1976, (w:) Dydaktyka szkoły wyższej, Instytut Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego , Nr 2(94),Warszawa-Łódź, 1991
- [22]McClelland D.C., *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, Psychological Science, 1998
- [23]Mintzberg H., *Zwischen Fakt und Fiktion der schwierige Beruf Manager*, w: Harvard manager, IV 1990
- [24]Nosal Cz., *Psychologia decyzji kadrowych*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999
- [25]Nowak S., (red.) *Teorie postaw*, PWN, Warszawa , 1973
- [26]Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Żak, Warszawa, 2004
- [27]Oleksyn T, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- [28]Olszewska Dyonizjal B., *Człowiek –Kultura -Osobowość. Wstęp do klasycznej antropologii kulturowej*, Atla 2, Wrocław, 2001
- [29]Perechuda K., *Sieciowe „zapadanie się” wartości przedsiębiorstwa*, SPSPiZ w Łodzi, 2006, tom VII, zeszyt 1
- [30]Poincare H., *Nauka i Metoda*, Wiedza Powszechna, 1978
- [31]Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa, 2000
- [32]Rogoziński K., *Nowy marketing Usług*, Wyd. AE Poznań, 2003
- [33]Rybak M., *Etyka w biznesie*, Lublin 2002
- [34]Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa, 2007
- [35]Strelau J. (red.), *Psychologia - podręcznik akademicki, Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk,2000, t.3
- [36]Sztomka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Warszawa, 2004,
- [37]Walek- Czarniecki T., Witkowski St., *Dzieje greckie*, Księgarnia Trzaski, Everta i Michalskiego, Warszawa, 1934, t.1
- [38]Wojtyła K., *Elementarz etyczny*, TN KUL, Lublin 1983r
- [39]Zeithaml V. A., Bitner M. J., *Service Marketing.*, The McGraw – Hill Companies, INC, 1996