Recenzja: prof. dr hab. Danuta Strahl

Projekt okładki: Sławomir Dziemianowicz

Redakcja: Halina Ławnicka

Korekta: Halina Ławnicka

Skład i redakcja techniczna: Paweł Piątkowski

Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku

ISBN 978-83-7431-387-2

© Copyright by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2013

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
ul. Marii Skłodowskiej-Curie 14, tel. 85 7457059
http://wydawnictwo.uwb.edu.pl

Druk i oprawa:
QUICK-DRUK s.c.
ul. Łąkowa 11, 90-562 Łódź

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

Henryk Wnorowski – *Dyscyplina budżetowa w strefie euro – kontekst historyczny i ekonomiczny* 9

Renata Walczak, Włodzimierz Puliński – *Polityka rolna a teoria ekonomii i procesy globalizacji (na przykładzie Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej i polityki rolnej USA)* 21

Olgierd Swiatkiewicz – *Kompetencje pracowników cenione przez organizacje: „soft skills", „hard skills", czy umiejętności moralne?* 48

Arkadiusz Niedźwiecki – *Kapitał ludzki i społeczny – jedna z potencjalnych dziedzin zarządzania innowacyjnością regionu podlaskiego* 84

Iwona Skrodzka – *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie – koncepcja i pomiar* 98

Marcin Kalinowski – *Demokracja przedstawicielska w obliczu globalizacji* 109

Adam Krajewski – *Czy globalizacja może być społecznie sprawiedliwa?* 121

Kamil Waligóra – *Rola RPA w chińskim impulsie gospodarczym dla Afryki* 138

Andrzej F. Bocian – *Globalizacja. Dynamika procesu* 167

Olgierd Swiatkiewicz[1]

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW CENIONE PRZEZ ORGANIZACJE: „SOFT SKILLS", „HARD SKILLS", CZY UMIEJĘTNOŚCI MORALNE?

Streszczenie

Niniejsze badanie dotyczy problematyki kompetencji pracowniczych cenionych przez organizacje.

Korzystając z częstego w literaturze dychotomicznego podziału kompetencji na miękkie i twarde/techniczne, analizuje się ich związki z umiejętnościami moralnymi/etycznymi. Wydaje się bowiem, że na pograniczu kompetencji miękkich/twardych z kompetencjami moralnymi jest dużo nieporozumień w teorii i praktyce zarządzania oraz innych dziedzin. Po zdefiniowaniu podstawowych pojęć, przeglądzie wybranych badań nad kompetencjami miękkimi/twardymi, podejmuje się próbę ukazania związków kompetencji miękkich z kompetencjami moralnymi w kontekście rzeczywistości portugalskiej, dokonując analizy przypadków. Ponadto, przedstawia się wyniki badania empirycznego na nielosowej próbie pracowników portugalskich z wykorzystaniem analizy treści/redukcji fenomenologicznej. Uzyskane wyniki wskazują raczej na brak zainteresowania działających w Portugalii organizacji kompetencjami moralnymi pracowników, nie wydają się jednak dostatecznie potwierdzać stawianej tezy. Wymaga to więc bardziej pogłębionych badań, które dostarczyłyby mocniejszych dowodów.

Słowa kluczowe: kompetencje miękkie/twarde (techniczne); kompetencje moralne; kultura portugalska; Portugalia, analiza treści

STAFF COMPETENCIES VALUED BY ORGANISATIONS: SOFT SKILLS, HARD SKILLS OR MORAL SKILLS?

Summary

The present study is concerned with the problem of staff competencies which are valued by organisations.

Taking into account the widely used dichotomous division of skills into soft and hard (technical) ones, the author analyses their connection with moral/ethical skills. It appears that in the theory and practice of management, there exist numerous misunderstandings regarding the analysed types of skills. After having defined the basic terms and having reviewed selected studies into soft/hard skills, the author attempts to pinpoint the relationships between soft skills and moral competencies by analysing several cases from Portugal. Also presented are the results of an empirical study of a non-random sample of Portuguese employees, using the content analysis method and phenomenological reduction. The obtained results reveal that the studied Portuguese organisations show little interest in the moral competencies of their employees. However, the results do not seem sufficiently robust to confirm the thesis. Therefore, further in-depth research that would provide stronger evidence is necessary.

Key words: soft skills, hard (technical) skills, moral competencies, Portuguese culture, Portugal, content analysis

[1] dr Olgierd Swiatkiewicz, prof. Escola Superior de Tecnologia de Setúbal, Instituto Politécnico de Setúbal, Portugalia.

1. Wstęp

W literaturze z dziedziny polityki społecznej, polityki edukacyjnej, szkolnictwa wyższego, kształcenia w ogóle i kształcenia zawodowego w szczególności, problematyka kompetencji pracowniczych występuje w kontekście niedostatku, niedoboru lub braku kompetencji u absolwentów różnych poziomów i kierunków nauczania, niedostosowania kompetencji do zmian na rynku pracy, różnic w strukturze popytu i podaży kapitału ludzkiego [Buhler, 2001; Handel, 2003; Taylor, 2005; Cabral-Cardoso i in., 2006; Suleman, 2007; Wye, Lim, 2009; Robles, 2012]. W literaturze z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi problematyka kompetencji pracowniczych pojawia się w powiązaniu z zarządzaniem kompetencjami lub zarządzaniem poprzez kompetencje, jako element polityki personalnej, dotyczącej takich kwestii, jak ocena kandydatów do pracy, rekrutacja i selekcja, system oceny pracowników, motywacja do pracy, polityka szkolenia i rozwoju pracowników, ocena wyników i kosztów szkolenia, system płac oparty na kompetencjach oraz proces zwolnień, redukcji zatrudnienia [Murray, Gerhart 2000; Suleman, 2007; Sidor-Rządkowska, 2008; Sanchez, Levine, 2009]. W zarządzaniu strategicznym kwestia kompetencji wiąże się zaś z uzyskanniem, zbudowaniem i/lub utrzymaniem przez firmę przewagi strategicznej nad konkurencją, poprzez tworzenie korzyści dla konsumenta [Hagan, 1996; Hafeez i in., 2002; Clardy, 2007]. Problematyka kompetencji we wszystkich tych dziedzinach znacznie się zazębia, mimo że klasyfikacje czy typologie kompetencji różnią się wyraźnie, albowiem opierają się o różne kryteria i służą odmiennym celom lub wynikają z różnych potrzeb praktycznych i badawczych.

W niniejszym tekście podejmuje się problematykę kompetencji miękkich (*soft skills*) i twardych (*hard skills*) pracowników, w szczególności zaś związki tej pierwszej kategorii, tzn. kompetencji miękkich z kompetencjami moralnymi/ /etycznymi.

Na pograniczu kompetencji miękkich z kompetencjami moralnymi wydaje się być sporo niezgodności, niejasności czy nieporozumień – między deklaracjami/ /oczekiwaniami z jednej strony, a realizacją/działaniem z drugiej – i to zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania oraz dziedzin pokrewnych. Aby zilustrować niełatwe i niekoniecznie jednokierunkowe związki kompetencji miękkich z kompetencjami moralnymi, prezentuje się przypadki wzięte z życia publicznego w Portugalii, które ukazały się na pierwszych stronach gazet.

Niniejsze opracowanie stanowi wstępny krok w kierunku dalszych badań. Omawianą tu problematykę ujmuje się dość szeroko, nie zawężając jej do jakiejś specyficznej dziedziny czy teorii, preferując raczej podejście eklektyczne.

W dalszej części artykułu za kompetencje cenione przyjmuje się te umiejętności, zdolności lub cechy pracowników, które są poszukiwane lub wymagane (uważane za ważne, istotne) przez organizacje/pracodawców.

W pierwszej części niniejszego opracowania podjęto próbę zdefiniowania pojęcia kompetencji oraz ich podziału na kompetencje miękkie i twarde, tak jak to

ma miejsce w literaturze angielskojęzycznej. W następnym rozdziale zreferowano wyniki wybranych badań nad kompetencjami miękkimi i twardymi. Kolejna część artykułu poświęcona jest kwestii wydzielenia kompetencji moralnych/etycznych ze zbioru kompetencji miękkich oraz niektórym problemom poznawczym z tym związanym. W dalszej części przytoczone zostały przypadki ukazujące możliwe powiązania kompetencji miękkich z kompetencjami moralnymi na dwóch przykładach portugalskich przywódców organizacyjnych. W następnym rozdziale przedstawiono te elementy kultury portugalskiej, które mogą realnie lub potencjalnie wpływać na dominujące u pracowników kompetencje cenione (deprecjonowane) przez pracodawców/organizacje. Artykuł kończy przedstawienie wyników pierwszej części badań empirycznych nad kompetencjami cenionymi przez organizacje w Portugalii.

2. Pojęcie kompetencji i ich podział na miękkie (*soft*) i twarde (*hard*)

W literaturze angielskojęzycznej istnieje wiele terminów na określenie tego, co jest rozumiane pod pojęciem kompetencji. Trzy wydają się być najczęściej używane: *competence*, *competency* i *skill*, lecz ich stosowanie w literaturze jest niekonsekwentne [Deist, Winterton, 2005].

Mimo istotnej roli kompetencji w praktyce i teorii, wiele jest zamieszania wokół tego pojęcia [Deist, Winterton, 2005] i brak zgody co do definicji, albowiem jest ono wieloznaczne i niejasne [Sanchez, Levine, 2009], stanowiąc zlepek różnych pojęć [Deist, Winterton, 2005].

Handel [2003] uważa, że trudno jest dokładnie określić, jakie kompetencje posiada pracownik, choć jeszcze trudniej jest się dowiedzieć, jakich kompetencji pracodawcy oczekują od pracownika celem realizacji stawianych przed nim zadań.

Według Suleman [2007] pojęcie kompetencji dotyczy trzech wymiarów, obejmujących: kompetencje jako zasoby związane z pojęciem kwalifikacji (odzwierciedlenie angielskiego pojęcia *qualification*) lub kapitału ludzkiego zakumulowanego w wyniku kształcenia i doświadczenia; kompetencji jako wiedzy i umiejętności stosowanych (uaktywnianych) w sytuacjach zawodowych (w trakcie wykonywania pracy, realizacji zadań) oraz kompetencji jako wyniku oceny społecznej.

Kompetencje, umiejętności lub zdolności stanowią cechy, które umożliwiają jednostce uzyskanie określonych osiągnięć lub wyników; nie należy jednak ich mylić z samymi wynikami czy osiągnięciami, które mogą być różne, między innymi w zależności od motywacji [Ferreira i in., 1996]. Kompetencje istnieją, kiedy są okazywane, gdy człowiek jest w stanie użyć swoich umiejętności i zdolności w działalności zawodowej. Stanowią określone procedury w konkretnym działaniu jednostki [Katz, 1974/2009]. Działać kompetentnie lub umiejętnie obejmuje kilka wymiarów: wiedzieć jak działać, chcieć działać i móc działać [Le Boterof cyt. przez Lopes i in., 2000 i Cabral-Cardoso i in., 2006]. Kompetencje związane z działaniem mają sens tylko wtedy, gdy dotyczą celu tego działania [Lopes i in., 2000]. „Kompetencje, poza zdolnościami poznawczymi, dotyczą umiejętności i dyspozycji takich, jak samoświadomość, samoregulacja i umiejętności społeczne; o ile niektóre z nich mogą również znaleźć się w taksonomiach osobowości, kompetencje dotyczą przede wszystkim zachowań i, odmiennie niż osobowość i inteligencja, mogą być wyuczone poprzez szkolenie i rozwój" [Deist, Winterton, 2005, s. 31].

W dziedzinie zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi pojęcie kompetencji zasadniczych (*core competence*) podkreśla znaczenie umiejętności czy zdolności, które są specyficzne, niepowtarzalne i charakterystyczne dla konkretnej firmy, stanowiąc źródło jej wartości, podstawę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad innymi [Hagan, 1996; Deist, Winterton, 2005]. Natomiast w dziedzinie rozwoju zasobów ludzkich i kształcenia zawodowego, używając tej samej nazwy (*core competence*) lub różnych określeń, koncentruje się bardziej na ogólnych i uniwersalnych umiejętnościach niezbędnych do wykonywania jakiejkolwiek pracy [Deist, Winterton, 2005]. Podobnie Lopes i in. [2000] podchodzą do tej kwestii. Według tych ostatnich autorów ze strony podaży zwraca się uwagę na umiejętności, które mogą być użyte w różnych sytuacjach zawodowych, nowych i nieprzewidywalnych, ponieważ warunkują one poziom zatrudnienia pracowników, podczas gdy ze strony popytu zainteresowanie skupia się na specyfice umiejętności w celu zapewnienia większej wydajności pracy i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Lopes i in. [2000] w badaniu nad kompetencjami specyficznymi (strategicznymi) oraz kompetencjami ogólnymi (przekrojowymi), cenionymi i poszukiwanymi przez firmy portugalskie, stwierdzają, że oba rodzaje kompetencji uzupełniają się wzajemnie, a nie wykluczają. Podobnie Dulewicz [cyt. przez Deista i Wintertona, 2005], stwierdził, że 70% wszystkich kompetencji poddanych analizie w jego badaniu było wspólnych dla wielu organizacji, a tylko 30% było charakterystycznych i specyficznych dla danej firmy.

W literaturze z dziedziny zarządzania zazwyczaj wyróżnia się umiejętności lub kompetencje koncepcyjne (umiejętności rozumienia złożoności organizacji, przewidywania, planowania, strategii itp.), ludzkie (umiejętności radzenia sobie z ludźmi, porozumiewania się, pracy w grupie, motywacji, przywództwa itp.) i techniczne (umiejętności związane z metodami, technikami i wiedzą konieczną do wykonywania konkretnych zadań lub czynności, zdobyte poprzez naukę, trening lub doświadczenie) [Katz, 1974/2009; Hersey, Blanchard, 1977]. Kombinacja tych trzech typów lub składników kompetencji zmienia się, według tych autorów, w miarę jak przechodzi się z pełnienia funkcji wykonawczych, znajdujących się u podstawy piramidy i wymagających w większym stopniu umiejętności technicznych, ku szczytowi hierarchii, by pełnić funkcje kierownicze, gdzie ważniejsze stają się umiejętności koncepcyjne. Kompetencje ludzkie są konieczne, według Katza [1974/2009] oraz Herseya i Blancharda [1977], na wszystkich szczeblach zarzą-

dzania. Odwołując się do dzieła Katza, Rao [2012] podobnie uważa, że wszyscy pracownicy na stanowiskach kierowniczych, zarówno na szczycie, jak i u podstawy piramidy organizacyjnej, potrzebują kompetencji miękkich, aby odnieść sukces zawodowy. Marques (w druku) twierdzi jednak, że waga kompetencji miękkich zwiększa się wraz z pełnieniem donioślejszych funkcji przywódczych i zajmowaniem wyższych stanowisk w hierarchii organizacyjnej. Z kolei według Warhursta [2008] kompetencje miękkie są konieczne również dla osób wykonujących rutynową pracę, świadcząc usługi innym ludziom.

Zawężymy jednak temat tych rozważań, albowiem to, co nas tutaj interesuje to podejście do kompetencji posiadanych przez pracowników z punktu widzenia możliwości zdobycia i utrzymania zatrudnienia/pracy oraz wagi/cenności tych umiejętności dla firm i ich przywódców, a więc skupimy się tu na rozróżnieniu kompetencji technicznych/twardych (*hard skills*) i miękkich (*soft skills*).

O ile niejasne jest co się kryje pod pojęciem kompetencji w ogóle, o tyle równie niejasne jest to, co mieści się w pojęciu kompetencji miękkich i kompetencji twardych oraz na czym konkretnie polega różnica między jednymi i drugimi [Taylor, 2005].

Hard skills, *technical abilities*, czyli umiejętności twarde, są to kompetencje z dziedziny technicznej, zwłaszcza te nabyte w drodze wykształcenia zawodowego, akademickiego lub zebranego doświadczenia, ale zawierają także procedury administracyjne związane ze sferą działalności organizacji [Katz, 1974/2009; Leroux, Lafleur, 1995; Cabral-Cardoso i in., 2006; Maniscalco, 2010; Rao, 2012]. Według Jamisona [2010], „o ile uczenie studentów umiejętności technicznych z pewnością jest konieczne, to nie gwarantuje ono, że student stanie się dobrym pracownikiem lub dobrym przywódcą" [s. 102].

Soft skills, *employability skills*, *critical abilities*, *generic skills*, *transferable skills*, *key qualifications*, *transversal skills*, *non-academic skills*, *people skills*, to kompetencje miękkie, nazywane też umiejętnościami ogólnymi, krytycznymi, uniwersalnymi, ludzkimi, nieakademickimi lub umiejętnościami koniecznymi do zdobycia i utrzymania zatrudnienia/pracy. Zgodnie z Lopes i in. [1999] oraz Cabral-Cardoso i in. [2006] pojęcie kompetencji miękkich zostało wprowadzone przez Roberta Mertensa pod nazwą „kwalifikacji kluczowych" („*key qualifications*"). Można wskazać następujące ich właściwości pojawiające się w literaturze:

- odnoszą się do umiejętności, które nie są związane z wykształceniem lub pełnieniem przez daną osobę funkcji technicznej;
- nie są one związane z techniką poznawania konkretnej dziedziny nauki lub wiedzy [Cabral-Cardoso i in., 2006];
- są to cechy osobowości, cele, preferencje oraz motywy postępowania [Heckman, Kautz, 2012];
- są to kompetencje jednocześnie ogólne i specyficzne [Leroux, Lafleur, 1995];
- są to kompetencje przekrojowe, przekazywalne i adaptacyjne, lecz nie istnieje jedna i uznana powszechnie definicja kompetencji tego typu [Lopes i in., 2000];

- są to atrybuty kariery, które ludzie muszą posiadać [Mitchell i in., 2010];
- pomagają one studentom rozwijać asertywność i poczucie własnej wartości, niezbędne do kończenia studiów, ułatwiają też osiągnięcie pozytywnego wyniku w wywiadach o pracę, przyczyniają się do zapewnienia pozycji w pracy oraz do tego, by stać się uznanym przywódcą biznesu [Jamison, 2010];
- są trudniejsze do obserwacji, oszacowania i pomiaru niż kompetencje techniczne/twarde [Raftopoulos i in., 2009; Shakir, 2009; Maniscalco, 2010; Rao, 2012].

Różni autorzy wymieniają różne zbiory kompetencji miękkich, które otrzymali w wyniku badań empirycznych (ilościowych i/lub jakościowych) na próbach studentów/uczniów, nauczycieli, pracowników i/lub pracodawców/firm, zapożyczyli od innych autorów lub uzyskali z raportów nt. stanu edukacji lub sytuacji na rynku pracy w różnych krajach, zebrali na podstawie przejrzanej literatury lub też opracowali w rezultacie własnej refleksji. Zbiory kompetencji prezentowane przez różnych autorów zostały przedstawione w dalszej części niniejszego artykułu w rozdziale poświęconym przeglądowi wybranych badań nad kompetencjami miękkimi i twardymi.

Przez wiele lat – jak twierdzą Buhler [2001] i Robles [2012] – uwaga kierownictwa przedsiębiorstw koncentrowała się na kompetencjach twardych, kompetencjach związanych z technicznym wymiarem wykonywanej pracy (zawodu) i silniej powiązanych z konkretnym rodzajem wykonywanych zadań, podczas gdy obecnie uwaga przesunęła się bardziej w kierunku kompetencji ogólnych, kompetencji miękkich, które są konieczne do skutecznego wykonywania wszelkiego typu pracy lub zawodu.

Maniscalco [2010] uważa, iż „często mówi się, że kompetencje twarde zapewniają pracę, lecz później konieczne są kompetencje miękkie, aby tę pracę zatrzymać" [s. 58]. Posiadanie kompetencji technicznych jest więc warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do utrzymania się na rynku pracy lub na stanowisku, albowiem „twarde i miękkie kompetencje uzupełniają się wzajemnie. (...) osoby uzyskujące większe osiągnięcia posiadają zarówno odpowiednie umiejętności techniczne jak i behawioralne" [Shakir, 2009, s. 309-310].

W literaturze przedmiotu wyraźne jest zamieszanie wokół pojęcia kompetencji w ogóle oraz tego, co rozumiane jest pod pojęciem kompetencji miękkich i twardych. W wyniku tego zamieszania wydaje się, iż te same kategorie kompetencji łatwo mogą być zaliczone przez niektórych autorów do kompetencji twardych, albowiem należą do istotnych cech wyuczonego lub uprawianego zawodu/działalności, podczas gdy inni mogą je przypisać do ogólnych kompetencji miękkich, koniecznych do wykonywania jakiegokolwiek zawodu. Może to mieć szczególnie miejsce w przypadku zawodów (działalności) nietechnicznych, w których ma miejsce praca z ludźmi (ma charakter niematerialny), a nie z przedmiotami fizycznymi, jak na przykład umiejętność wypowiedzi, zdolność przekonywania, przebiegłość/spryt, wpływanie na innych, etykieta, prezentacja lub łatwość na-

wiązywania stosunków; w takich zawodach jak adwokat, nauczyciel, psycholog, dyplomata, akwizytor lub sprzedawca.

3. Przegląd wybranych badań nad kompetencjami miękkimi i twardymi

Leroux i Lafleur [1995] w 1993 roku szukały empirycznego potwierdzenia dla wagi/znaczenia kompetencji zawartych w „Employability Skills Profile" (co można by przetłumaczyć jako „zestaw kompetencji sprzyjających utrzymaniu się na rynku pracy") oraz stopnia ich uwzględnienia w praktyce nauczycielskiej na próbie 24 nauczycieli z dwóch szkół średnich w Kanadzie. Zestaw kompetencji zawarty w „Employability Skills Profile" został opracowany w 1992 roku przez Conference Board of Canada z udziałem przedstawicieli przedsiębiorców i nauczycieli kanadyjskich. Na kompetencje zawarte w tym zestawie złożyły się trzy kategorie umiejętności: „osobiste umiejętności zarządzania" (umiejętność stawiania sobie celów i podejmowania odpowiedzialnych działań, pozytywna postawa, poczucie własnej wartości i inicjatywa), „umiejętności szkolno-akademickie" (komunikacja, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i uznanie konieczności uczenia się w ciągu całego życia) i „umiejętność pracy w zespole" (umiejętność pracy z innymi, szacunek dla innych; umiejętność kierowania i wykonywania poleceń przełożonych, jeśli to konieczne, oraz umiejętność świadczenia przysług i odwdzięczania się za przysługi). Z wyników uzyskanych przez Leroux i Lafleur [1995] wynika, że wszystkie trzy kategorie analizowanych kompetencji są uważane za istotne (93% zaznaczyło 4 i 5, najwyższą opcję w przyjętej pięciostopniowej skali oceny); 84% badanych nauczycieli stara się przekazywać te kompetencje w praktyce nauczycielskiej; kompetencje określone jako „osobiste umiejętności zarządzania" są uważane za najważniejsze, kolejne pod względem wagi były kompetencje należące do „umiejętności szkolno-akademickich" i jako trzecie w hierarchii znaczenia znalazły się kompetencje zaliczone do „umiejętności pracy zespołowej".

Cabral-Cardoso i in. [2006] badali postrzeganie znaczenia/wagi 41 rodzajów kompetencji miękkich i stopnia ich posiadania przez absolwentów wyższych uczelni na próbie 423 absolwentów Uniwersytetu w Minho (90% pracujących) oraz na próbie 52 pracodawców/przedsiębiorstw z północy Portugalii. Badanie przeprowadzono metodą ankietową z pytaniami zamkniętymi. Odpowiedzi udzielane były w pięciostopniowej skali zgodności/niezgodności (1 „całkowicie nie zgadzam się", 5 „całkowicie się zgadzam", 3 – odpowiedź neutralna).

W opinii absolwentów [Cabral-Cardoso i in., 2006] kompetencje miękkie uznane za najistotniejsze w pracy zawodowej (w nawiasach podano średnią z odpowiedzi) to: planowanie/organizacja (4,6); rozwiązywanie problemów (4,59); technologia informacji (4,56); stosunki międzyludzkie (4,54); motywacja (4,54); komunikacja ustna / umiejętność wysławiania się (4,53); poczucie własnej wartości

(4,51); dyspozycyjność do ciągłego podnoszenia kwalifikacji (4,51). Z kolei kompetencje miękkie uznane przez absolwentów wyższej uczelni za najmniej istotne (w nawiasach, jak wyżej, średnia z odpowiedzi) to: umiejętność liczenia (3,61); wrażliwość na kwestie biznesowe (3,74); znajomość języków obcych (3,85); wspieranie w rozwoju (3,85); podejmowanie ryzyka (3,89); umiejętność negocjacji (3,9); wygląd osobisty (3,96). Ci sami absolwenci wyższej uczelni zapytani o to, „czy zgadzają się z twierdzeniem, że kompetencje miękkie są ważniejsze niż kompetencje twarde", w 61,66% odpowiedzieli na nie pozytywnie. Jeśli chodzi o kompetencje, których w największym stopniu brakuje absolwentom wyższej uczelni, są to w ich opinii (mierzonej jako różnica między przypisaną wagą a stopniem posiadania kompetencji; w porządku malejącym): poczucie własnej wartości, motywacja, odporność na stres, planowanie/organizacja, rozwiązywanie problemów i zarządzanie konfliktami.

W opinii pracodawców/przedsiębiorstw zatrudniających absolwentów [Cabral-Cardoso i in., 2006] kompetencje miękkie uznane za najistotniejsze w pracy (w nawiasach średnia z odpowiedzi) to: rozwiązywanie problemów (4,67); technologie informacji (4,62); adaptacja do zmian (4,6); praca w grupie (4,59); innowacyjność/twórczość (4,54); dyspozycyjność do ciągłego podnoszenia kwalifikacji (4,52); stosunki międzyludzkie (4,52); motywacja (4,52) i planowanie/organizacja (4,5). Kompetencje miękkie uznane przez pracodawców za najmniej istotne w pracy (w nawiasach, jak poprzednio, średnia z odpowiedzi) to: wrażliwość na kwestie biznesowe (4,08); wpływanie/perswazja (4,08); umiejętność negocjacji (4,08); tworzenie więzi/sieci (4,06); umiejętność liczenia (4,04); wygląd osobisty (4,02); podejmowanie ryzyka (3,94).

Jak wynika dalej z badań Cabral-Cardoso i in. [2006], kompetencje miękkie, których w największym stopniu brakuje absolwentom wyższych uczelni (mierzone jako różnica między przypisaną przez pracodawców wagą a stopniem posiadania kompetencji przez absolwentów; w porządku malejącym), to: przywództwo, rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, planowanie/organizacja, motywowanie innych, inicjatywa, komunikacja na piśmie / umiejętność wypowiedzi na piśmie, adaptacja do zmian, zarządzanie konfliktami, planowanie/działanie, innowacyjność/twórczość, wpływanie/perswazja. Kompetencje zaś, których najmniej brakuje absolwentom wyższych uczelni (najmniejsza różnica między przypisaną przez pracodawców wagą a stopniem posiadania kompetencji przez absolwentów; w porządku malejącym), to: stosunki międzyludzkie, umiejętność liczenia i wygląd osobisty [Cabral-Cardoso i in., 2006].

Pracodawcy pytani o to, „czy zgadzają się z twierdzeniem, że kompetencje miękkie są ważniejsze niż kompetencje twarde", odpowiedzieli na nie pozytywnie w niecałych 40%; nie zaprzeczyło ani nie poparło tego twierdzenia 53%, zaś 7% nie zgodziło się z nim.

Podsumowując i porównując wyniki uzyskane na próbie pracodawców/organizacji z wynikami uzyskanymi na próbie absolwentów/pracobiorców, Cabral-Cardoso i in. [2006] stwierdzają, że większość kompetencji poddanych analizie

(67,5% z 41 kompetencji) jest wyżej ceniona przez organizacje/pracodawców niż przez absolwentów. Najistotniejsze kompetencje miękkie, zarówno w opinii pracodawców, jak i pracobiorców (absolwentów), to kompetencje o charakterze głównie instrumentalnym. Pracodawcy i pracobiorcy/absolwenci są zgodni co do pięciu z siedmiu kompetencji uważanych za najmniej istotne: wrażliwość na kwestie biznesowe, umiejętność negocjacji, umiejętność liczenia, wygląd osobisty i podejmowanie ryzyka.

Raftopoulos i in. [2009] na próbie 24 pracodawców/organizacji i 333 absolwentów wyższych uczelni badali kompetencje „przygotowania do pracy", uważane za istotne/ważne dla sektora usług finansowo-księgowych w Afryce Południowej. Badanie przeprowadzili za pomocą trzyczęściowego kwestionariusza. Skonstruowana przez nich lista kompetencji „Work Readiness Skills Scale" zawierała trzy kategorie kompetencji, opracowane na podstawie literatury, a mianowicie: umiejętności techniczne / szkolno-akademickie, umiejętności ogólne/uniwersalne i doświadczenie zawodowe. Lista kompetencji „Work Readiness Skills Scale", jako jednoczynnikowy model (alfa Cronbach równy 0,88; 45,05% wyjaśnianej wariancji), uzyskana została w wyniku analizy czynnikowej dla 28 z 35 początkowych zmiennych/kompetencji. Porównując wagę kompetencji „przygotowania do pracy", postrzeganą przez absolwentów i pracodawców za pomocą testu *t*, autorzy uzyskali istotną statystycznie różnicę: absolwenci postrzegają kompetencje zawarte w „Work Readiness Skills Scale" jako istotnie ważniejsze niż pracodawcy. W drugiej części kwestionariusza [Raftopoulos i in., 2009] obie grupy respondentów (absolwenci i reprezentanci pracodawców) stopniowały trzy wcześniej wymienione kategorie kompetencji jako 1, 2 lub 3 najważniejszą. Wyniki uzyskane przez Raftopoulos i in. [2009] wskazują, że obie grupy respondentów uważają umiejętności techniczne / szkolno-akademickie za najważniejsze w pracy, umiejętności ogólne/uniwersalne jako drugie co do ważności, zaś doświadczenie zawodowe jako trzecie w kolejności. Ostatnia część kwestionariusza dotyczyła oceny dziesięciu najważniejszych z listy 22 kompetencji. Uzyskane wyniki wskazują, że obie grupy respondentów uważają „komunikację ustną / umiejętność wysławiania się" za najważniejszą kompetencję „przygotowania do pracy"; w sumie siedem z dziesięciu najwyżej oszacowanych kompetencji było wspólnych dla obu grup respondentów, a mianowicie (poza już wymienioną „komunikacją ustną / umiejętnością wysławiania się"): samodyscyplina, umiejętności międzyludzkie i praca w zespole, pozytywna etyka pracy, zarządzanie czasem, rozwiązywanie problemów i komunikacja na piśmie / umiejętność wypowiedzi na piśmie.

Wye i Lim [2009] badali dostosowanie kompetencji absolwentów do wymagań pracodawców w Malezji. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankietową na próbie 30 średnich i dużych przedsiębiorstw (pracodawców aktywnie zaangażowanych w proces rekrutacji) i 600 absolwentów prywatnego uniwersytetu w Malezji. Absolwenci oceniali przedstawione im cechy osobowości i kompetencje pod względem ich posiadania w pięciostopniowej skali Likerta (1 „bardzo słabo", 5 „doskonale"). Następnie mieli wymienić i ocenić dziesięć cech osobowości i kompetencji, które uważają za najważniejsze w przyszłej pracy oraz oszacować stopień przygotowania i rozwoju przez uniwersytet tych cech i kompetencji u studentów. Pracodawcy oceniali przedstawione im cechy osobowości i kompetencje w pięciostopniowej skali Likerta (1 „wcale nieważne", 5 „bardzo ważne"). Następnie mieli wymienić i ocenić dziesięć cech osobowości i kompetencji, które uważają za konieczne przy skutecznym ubieganiu się o pracę. Według Wye i Lim [2009], spośród analizowanych cech osobowości, absolwenci uważają siebie za szczególnie punktualnych, chętnych do nauki, cechujących się integralnością i uczciwych, zaś jeśli chodzi o analizowane kompetencje, absolwenci uważają siebie za posiadających szczególne umiejętności pracy w zespole, umiejętność samozarządzania i wrażliwość na kwestie handlowe. Uzyskane przez Wye i Lim [2009] wyniki pokazują, że wszystkie analizowane cechy osobowości (20 kategorii) i wszystkie kompetencje (20 kategorii) są wyżej cenione przez pracodawców niż przez absolwentów uczelni: stosując test *t* dla prób niezależnych, autorzy uzyskali statystycznie istotne (α=0,05) wyniki poziomu niekompetencji (mierzonej jako różnica między średnią wagą przypisywaną przez pracodawcę i średnią wagą przypisywaną przez absolwenta analizowanym cechom osobowości i kompetencjom), z wyłączeniem dwóch cech osobowości (zdolność adaptacji i ambitny) i dwóch kompetencji (umiejętność liczenia i wrażliwość na kwestie handlowe). Z rezultatów uzyskanych przez Wye i Lim [2009] wynika, że wszyscy absolwenci w dużym stopniu posiadają analizowane cechy osobowości i kompetencje. Jeśli chodzi jednak o znaczenie/wagę przykładaną przez pracodawców i przez absolwentów co do posiadania niektórych umiejętności, zauważa się nieco większą niezgodność percepcji między pracodawcami a absolwentami (statystycznie istotna różnica średnich, mierząca poziom niekompetencji). Wymienia się w porządku malejącym jedynie te umiejętności, przy których różnica średnich wyniosła powyżej 0,7): analiza krytyczna (1,21), odpowiedzialność (1,04), rozwiązywanie problemów (1,01), podejmowanie decyzji (1,00), komunikacja ustna / umiejętność wysławiania się (0,99), inicjatywa (0,90), planowanie (0,88), pozytywna postawa wobec pracy (0,88), komunikacja na piśmie / umiejętność wypowiedzi na piśmie (0,79), pracowitość (0,77), integralność i uczciwość (0,75), chęć do nauki (0,74).

Mitchell i in. [2010] badali postrzeganie wagi/znaczenia jedenastu kompetencji miękkich, niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w pracy, na próbie 149 nauczycieli przedmiotów ekonomicznych, uczących w szkołach średnich i zawodowych w stanie Alabama. Respondenci oceniali wagę kompetencji w sześciostopniowej skali Likerta (6 „szczególnie ważna", 1 „wcale nieważna"). Według Mitchell i in. [2010] respondenci postrzegają wszystkie jedenaście kompetencji poddanych ocenie jako bardzo ważne dla osiągnięcia sukcesu w pracy, jakkolwiek ocena wagi poszczególnych kompetencji różni się. Uzyskane przez Mitchell i in. [2010] wyniki pokazują, że 75,2% respondentów oceniło „ogólną etykę" i 73,2% „ogólną komunikację" jako „szczególnie ważne", by osiągnąć sukces w pracy, zaś uzyskane wyniki dla poszczególnych jedenastu kompetencji były następujące

(w nawiasach średnia ocen i odchylenie standardowe): ogólna komunikacja (5,71; 0,497), ogólna etyka (5,71; 0,561), zarządzanie czasem / organizacja (5,53; 0,564), komunikacja na piśmie / umiejętność wypowiedzi na piśmie (5,51; 0,622), praca w zespole (5,43; 0,67), etykieta w biznesie (5,38; 0,631), różnorodność (5,36; 0,764), obsługa klienta (5,36; 0,719), rozwiązywanie problemów / krytyczne myślenie (5,34; 0,664), komunikacja ustna / umiejętność wysławiania się (5,3; 0,758), przywództwo (4,95; 0,876).

Robles [2012] badał, jakich kompetencji miękkich, koniecznych do wykonywania pracy, oczekuje od pracowników kierownictwo przedsiębiorstw. Wstępne badanie autor przeprowadził na próbie 49 (54% zwrotu z 90 kontaktów) menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami przy pomocy kwestionariusza z pytaniami otwartymi. Z uzyskanych odpowiedzi Robles [2012] sporządził listę 517 kompetencji miękkich, które, po redukcji powtórzeń i przyporządkowaniu do wspólnych kategorii tematycznych, umożliwiły mu wyłonienie 26 kategorii/grup kompetencji miękkich. Następnie, dziesięć najczęściej wymienianych kompetencji umieścił autor w kwestionariuszu z pytaniami zamkniętymi i poddał badaniu ankietowemu na próbie 57 (31,32% zwrotu ze 182 kontaktów) menedżerów. Dziesięć badanych przez Roblesa (2012) kompetencji uzyskało następujące wyniki w pięciostopniowej skali Likerta (1 „nieważna"; 5 „szczególnie ważna"; w nawiasach podano średnią i odchylenie standardowe): integralność (4,93; 0,26), komunikacja (4,91; 0,28), uprzejmość (4,81; 0,48), odpowiedzialność (4,63; 0,64), umiejętności międzyludzkie (4,46; 0,75), pozytywna postawa (4,35; 0,66), profesjonalizm/zawodowstwo (4,35; 0,69), łatwość przystosowania się (4,18; 0,82), umiejętność pracy w zespole (4,12; 0,88); etyka pracy (4,12; 0,77).

Joan Marques (w druku) badała kompetencje, jakie powinny cechować przywódców sukcesu (kompetencje przypisywane/oczekiwane od podziwianych przywódców). Respondenci (N=49), pracujący absolwenci kierunków zarządzania, zamierzający uczestniczyć w kursie etycznego przywództwa (MBA, Los Angeles), odpowiadali na trzy pytania otwarte. Uzyskany materiał empiryczny poddany został kategoryzacji w dwustopniowym procesie redukcji fenomenologicznej danych. Wygenerowane w procesie redukcji kategorie umiejętności cechujących podziwianych przywódców autorka zgrupowała w dwóch typach kompetencji: miękkich i twardych. Do kompetencji miękkich, które były liczniejsze, Marques przyporządkowała 79 kategorii podstawowych (w nawiasach podano liczbę kategorii podstawowych podporządkowanych każdej z kategorii pośrednich): (22) troska o „innych", (8) uczciwy, (7) prawdziwe wartości/przekonania, (7) ukierunkowany na cel, (6) odważny, (5) inspirujący/transformatywny, (5) doskonalenie wszystkich, (4) pomocny/uczynny, (4) dający przykład, (4) skromny, (3) budowniczy zespołu, (2) społecznie odpowiedzialny, (1) szczytne cele, (1) cierpliwy. Do kompetencji twardych, których liczba była mniejsza, zostało zaliczonych 60 kategorii podstawowych (w nawiasach, jak wyżej): (18) zdeterminowany/silny, (15) etyka pracy, (12) żarliwy, (5) zorientowany na osiągnięcia, (4) myślący/mądry, (3) wizjoner, (2) twórczy, (1) dostępny. Według autorki miękkie kompetencje przywódcze (tj. samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne) są stale w cenie.

Z badań tych wynika dosyć przypadkowe przyporządkowanie przez poszczególnych autorów uzyskanych kompetencji do kategorii kompetencji miękkich i twardych. W zależności od autora jedne i te same kompetencje mogą się znaleźć w obu kategoriach, wystarczy porównać badanie Marques z badaniem Robles [2012], w których kryteria podziału czy też przyporządkowania do poszczególnych kategorii kompetencji są niejasne.

Kolejna refleksja z przedstawionych wyżej badań dotyczy kompetencji moralnych/etycznych, które prawie nie występują w badaniach sprzed 2000 roku. W portugalskich badaniach nawet po 2000 roku prawie nie występują. Może być tak, że pojawienie się kompetencji moralnych w badaniach nad kompetencjami pracowników, zarówno w koncepcjach badań samych autorów, jak i w odpowiedziach opisowych uzyskanych od respondentów w badaniach empirycznych, jest związane z popularnością, którą cieszy się obecnie problematyka moralna w biznesie i zachowaniach organizacyjnych, a szczególnie – propagowanie etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Przede wszystkim, jeśli odniesiemy tę ostatnią tezę do dominującego w XX wieku racjonalnego paradygmatu organizacji pracy oraz amoralnego modelu zarządzania [Carroll, Meeks, 1999]. Dlatego też kompetencje moralne mogły ponownie stać się społecznie pożądane. Ossowska [1949/2002] oraz Fernandes i Randall [1992] zwracają uwagę na fakt, że problematyka etyczna/moralna jest szczególnie narażona na postawy i zachowania społecznie pożądane, tzn. tendencję do ukrywania niepożądanych cech lub zachowań i nadmiernego uwypuklania pożądanych, wynikającą z potrzeby uznania społecznego.

4. Niejasne rozróżnienie umiejętności moralnych wśród kompetencji miękkich. Na czym właściwie polegają umiejętności moralne?

W literaturze przedmiotu sprzed 2000 roku, kiedy bada się lub analizuje kompetencje miękkie, rzadko wymienia się w tym kontekście umiejętności moralne [por. Tizard, 1995; Leroux, Lafleur, 1995; Lopes i in., 2000]. W ostatnich latach jednak w literaturze i wypowiedziach specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi i dziedzin pokrewnych stało się dosyć powszechne włączanie, a nawet podkreślanie umiejętności moralnych jako istotnej kategorii kompetencji miękkich. Niejednokrotnie autorzy tych badań, opracowań i wypowiedzi robią to bez żadnego odniesienia lub wzmianki co do treści, które powinny obejmować takie umiejętności [por. Moore, Voltmer, 2003; Roberts, 2008; Shakir, 2009; Mitchell i in., 2010; „People & Management" 2010]. Często wymieniają oni tylko ogólną nazwę, np. umiejętności etyczne, etyka ogólna lub po prostu etyka [por. Mitchell i in., 2010]. W tych przypadkach nie wiemy, czy odnosi się to do etyki „zło-

dzieja", czy też do etyki „dobrego Samarytanina", czy analizują oni i opisują kompetencje egoisty, czy altruisty. Pozornie oczywista treść poddanych badaniu lub analizowanych kompetencji pozostaje w rzeczywistości enigmatyczna, albowiem, jak wiemy, większość oszustów, złodziei i bandytów uważa siebie za porządnych i uczciwych ludzi.

Wspomniany wyżej problem może przysporzyć dodatkowych kłopotów, kiedy zamierza się konstruować lub użyć instrumentu pomiarowego do badania lub rejestru posiadanych, oczekiwanych lub wymaganych umiejętności miękkich, w tym umiejętności moralnych, albowiem w ten sposób, zamiast właściwych odpowiedzi, można otrzymać społecznie pożądane, oraz szeroki wachlarz potencjalnych, choć niekoniecznie prawdziwych interpretacji. Może to bowiem budzić problemy dotyczące natury badanych zjawisk związane z trafnością instrumentu, czyli kwestii, czy dany instrument bada lub mierzy to, co zakłada się, że powinien mierzyć. Według Fernandes i Randall [1992] jest to szczególnie istotne w badaniach dotyczących etyki/moralności, w których prawdopodobieństwo społecznie pożądanych odpowiedzi jest wysokie.

Mitchell i in. [2010] na przykład, umieszczając „etykę ogólną" wśród jedenastu rodzajów kompetencji miękkich w użytym do badań kwestionariuszu, stwierdzają, że nauczyciele przedmiotów ekonomicznych z Alabamy uważają wszystkie badane kompetencje za bardzo istotne do osiągnięcia sukcesu w pracy, zaś ze wszystkich kategorii za najcenniejsze uważają „etykę ogólną" oraz „komunikację ogólną" (75 i 73% odpowiedzi odpowiednio wskazujących te dwie umiejętności jako najważniejsze). Roberts [2008), zwracając uwagę na to, że organizacje w coraz większym stopniu korzystają z Internetu (*e/b-learning*) w celu rozwoju (szkolenia) umiejętności pracowników, wymienia etykę wśród umiejętności miękkich, zaś w czasopiśmie „People & Management" [2010] takie umiejętności jak etyka, zaangażowanie i zrównoważony rozwój wymienia się jako kompetencje miękkie, istotne w działalności wszystkich przywódców, a nie tylko elit. Podobnie Buhler [2001] wymienia etykę jako jedną z kompetencji miękkich, do których zalicza ponadto umiejętność komunikowania się, umiejętności międzyludzkie, umiejętność pracy w zespole, twórczość, docenianie odmiennych wartości, umiejętność adekwatnego reagowania i gotowość do zmian. Moore i Voltmer [2003], odnosząc się do umiejętności potrzebnych przyszłym inżynierom w wykonywaniu zawodu, cytuje profesjonalizm i etykę jako kompetencje miękkie. Z kolei Salopek [2001], powołując się na zdanie wypowiedziane przez Stempel, pisze, że „zachowanie etyczne jest najbardziej miękką z umiejętności miękkich" [s. 42].

Lind [2009] twierdzi, że „zgoda co do rozumienia kompetencji i nauczania w odniesieniu do moralności jest niewielka". I dodaje: „Sokrates uczył nas, że musimy rozróżniać dwa istotne aspekty, a mianowicie 'pragnienie bycia moralnym', czyli *moralną orientację* lub motywację, oraz zdolność do osiągnięcia tego ideału, czyli *moralne kompetencje* – jak nazwalibyśmy to dzisiaj. (...) Nie możemy jednak mówić o tych aspektach jakby to były *rzeczy* lub *elementy*, które mogą być fizycznie oddzielone" [s. 1-2]. Lind [2000] określa kompetencje moralne, które czasami

nazywa kompetencjami osądu moralnego, jako „związek między ideałami moralnymi i podejmowanymi codziennie decyzjami" [s. 4].

Na potrzeby niniejszego tekstu posiadanie kompetencji moralnych przypisuje się ludziom uczciwym i prawym, którzy okazują integralność, szanują prawa innych, brzydzą się faworyzowania i innych form niemoralnego postępowania wykorzystywanych dla osiągania własnych celów; odmawia się zaś posiadania tego typu umiejętności ludziom, którzy w swoim zachowaniu nadużywają władzy, handlują wpływami, uciekają się do kumoterstwa, korzystają z protekcji, sprzeniewierzają cudze mienie itp., niezależnie od tego, czy służy to celom organizacji, grupy zawodowej lub celom osobistym, a także bez względu na to, czy wykazują oni w swoim działaniu biegłość, mistrzostwo, profesjonalizm oraz inne umiejętności instrumentalne. Puga i Martínez [2008] przyjmują podobne podejście: „etyczny menedżer poczuwa się do zobowiązań wobec swojej społeczności, stara się nie oszukiwać konsumentów co do jakości lub charakterystyk swoich produktów, szanuje i ceni swoich pracowników, informuje odpowiednio akcjonariuszy, jest pozytywnie związany ze swoim środowiskiem naturalnym, łączy korzyści firmy z korzyściami dla pracowników i generalnie zachowuje się w sposób ludzki, sprawiedliwy i odpowiedzialny" [s. 95-96].

Zachowania nie można „nazwać moralnie dobrym, jeśli nie okazuje się w nim moralnej kompetencji. Osoba, która tylko chce być dobra ale nie stara się osiągnąć tego ideału, nie jest moralnie dobra w pełnym tego słowa znaczeniu" [Lind, 2009, s. 4]. Ale także, „jeśli postępujesz właściwie, zaciskając przy tym zęby, nie jesteś naprawdę osobą o dobrym charakterze, a cnotliwe działanie nie leży w twoim interesie. Człowiek o dobrym charakterze ma miłe życie, działając racjonalnie i robiąc dobre rzeczy (...), choć cnoty czasem nakładają koszty. Odwaga nie byłaby odwagą, gdyby osoba odważna nie płaciła czasami za to ceny. Uczciwość pociąga za sobą koszty alternatywne" [Hartman, 2006, s. 70-71]. Ostatnie cytowane teksty oddają w pełni to, co stanowiło również ideał życia (być sprawnym w godnym celu) i istotę pojęcia spolegliwego opiekuna w pracach Kotarbińskiego [Kotarbiński, 1987; Lewicka-Strzałecka, 2003].

Według Ossowskiej [1970/1985] istnieje pewien zbiór praktycznych ludzkich dyspozycji (cech, zdolności, umiejętności lub kompetencji), które autorka nazywa czasem cnotami (wytrwałość, oszczędność, ostrożność, dokładność, umiarkowanie, metodyczność, sumienność, rzutkość, pracowitość itd.), których moralny status jest wątpliwy. Ludzkie umiejętności tego typu można często odnaleźć w przemówieniach politycznych, jako leitmotiv propagandy i w dyskursie moralizatorskim tzw. etyki protestanckiej [Ossowska, 1970/1985]. Natomiast „etyka protestancka mówi nam, że aby być dobrym człowiekiem musimy ciężko pracować żeby osiągnąć sukces, zaś organizacja biznesu powiada, że sukces oznacza zyski i nic więcej" [Bartlett, Preston, 2000, s. 201].

Etycy – według Ossowskiej [1970/1985] – mają wątpliwości co do możliwości włączenia umiejętności praktycznych (cnót roztropności, kompetencji miękkich) do cnót moralnych, i to z trzech różnych powodów. Przede wszystkim moralność

odnosi się do tego, co dajemy z siebie innym, natomiast cnoty praktyczne należą do tego rodzaju umiejętności, z których czerpiemy korzyści dla siebie samych. Po drugie, ten typ umiejętności człowieka nie ma natury społecznej, oznacza to, że mogą one być stosowane w samotności, bez obecności innych, zaś moralność wymaga życia społecznego [Ossowska, 1970/1985] lub odzwierciedla społeczną naturę człowieka [Maxwell, 1991]. Po trzecie, cnoty te mogą służyć każdemu celowi, albowiem są to umiejętności instrumentalne. Wszystkie te cechy, zgodnie z Ossowską [1970/1985], mają służyć skuteczności działania, a więc są one również przedmiotem badania prakseologii [por. Kotarbiński, 1987; Lewicka-Strzałecka, 2003].

Podczas gdy przedmiotem analizy Ossowskiej [1970/1985] jest każda istota ludzka, Naughton i Cornwall [2009], którzy prezentują podobną perspektywę, ograniczają się do kategorii przedsiębiorców i menedżerów. Według tych autorów, ogromna kreatywność przedsiębiorców i menedżerów „wynika z ich umiejętności, doświadczeń i cech (...), opisywanych przez niektórych ludzi jako «cnoty przedsiębiorczości». Cnoty te dotyczą zwyczajów służących tworzeniu i gromadzeniu bogactwa: ambicja, zaradność, pomysłowość, pracowitość, wytrwałość, wytrzymałość i samodyscyplina. Chociaż tego typu cnoty są niezbędne dla skutecznej przedsiębiorczości, pomijają one kwestię, w jakim celu mam tworzyć bogactwo – dla siebie, dla rodziny, dla inwestorów, dla dobra wspólnego itp. Te cnoty przedsiębiorczości mogą być stosowane do nowych sposobów walki z rakiem lub handlu tytoniem, do produkcji filmów pornograficznych lub historycznych filmów dokumentalnych. Tego typu cnoty same przez się nie określają, czy tworzenie bogactwa jest dobre, czy nie, albo czy przedsiębiorca jest dobry, czy nie" [s. 2-3].

Spośród teorii etycznych – jak twierdzi Kaler [2000] – chyba jedynie etyczny egoizm odrzuca jakiekolwiek rozróżnienie między moralnością a interesem własnym.

5. Możliwe oraz dominujące związki umiejętności praktycznych/miękkich z kompetencjami moralnymi

Związki istniejące między kompetencjami miękkimi i umiejętnościami moralnymi wydają się przypominać obecnie coraz bardziej inne ludzkie artefakty. Chyba każdy próbował kiedyś pięknego, apetycznie wyglądającego jabłka, które w efekcie smakowało jak wata lub było zgniłe wewnątrz, lub też słyszał przemówienie polityczne, pełne elokwencji, wciągające, które jednak nie zawierało żadnego przekazu, lecz czystą demagogię itp. Wydaje się, że to samo często cechuje relacje między kompetencjami miękkimi i umiejętnościami moralnymi, tzn. ludzie o znaczących umiejętnościach miękkich są lub okazują się moralnie słabi lub obojętni. To o tego typu przypadkach w swoim artykule piszą Gonin i Palazzo [2012]. Na tego typu przypadki, jako dominujący model moralnego zarządzania, wskazują też Caroll i Meeks [1999].

W codziennej rzeczywistości, poza wyżej opisaną sytuacją, występują naturalnie również trzy pozostałe możliwe kombinacje, choć wydają się być mniej powszechne. Są to przypadki osób posiadających niski poziom kompetencji miękkich i moralnych (osoby potencjalnie niebezpieczne, ale niezaradne), przypadki osób charakteryzujących się wysokim poziomem umiejętności moralnych, lecz o niedostatecznie rozwiniętych kompetencjach miękkich (osoby, które mogłyby zrobić coś dobrego, ale nie potrafią) oraz przypadki osób reprezentujących zarówno wybitne umiejętności miękkie, jak też charakteryzujących się dużymi umiejętnościami moralnymi. Ten ostatni, raczej rzadki, przypadek jest jednocześnie społecznie najbardziej pożądany. To tego typu jednostki chyba miał na myśli Kotarbiński, kiedy pisał o spolegliwym opiekunie, czyli o takim człowieku, który działa sprawnie w godnym celu [Kotarbiński, 1987; Lewicka-Strzałecka, 2003]. O tego typu ludziach, cechujących się wysokim poziomem obydwu rodzajów umiejętności, piszą Hartman [2006] oraz Naughton i Cornwall [2009] jako o osobach o dobrym charakterze i chyba takich mają na myśli inni współcześni kontynuatorzy myśli arystotelesowskiej.

W badaniach przeprowadzonych przez Marques (w druku) na próbie studentów północnoamerykańskich, respondenci wskazują właśnie na osoby cechujące się wysokim poziomem kompetencji miękkich i moralnych zarazem, jako na przywódców sukcesu. Ten ideał przywódcy nazywa autorka we wcześniejszym swoim artykule „przebudzonym przywódcą" (*awakened leader*).

Jeśli jednak brakuje tego typu przywódców lub przykładów do naśladowania, część społeczeństwa zaczyna cenić, nagradzać i naśladować tych, którzy, co prawda moralnie chwiejni, są za to skuteczni w tym co robią, albowiem posiadają duże umiejętności praktyczne/miękkie. To o tych przypadkach głównie jest mowa w dalszej części tego rozdziału i im poświęcony jest cały następny rozdział.

Posiadanie i rozwój kompetencji miękkich służy celom instrumentalnym, jest środkiem do osiągania konkretnych celów. Dlatego też kompetencje miękkie mogą być wykorzystywane do celów wartościowych lub nie z moralnego punktu widzenia. Instrumentalizacja zaś kompetencji moralnych/etycznych natychmiast odbiera im pozytywną wartość, ponieważ są one celem samym w sobie, a to oznacza, że dany podmiot przestaje je mieć. „Poza wszystkim innym, pozornie niezaprzeczalnym jest faktem, że zachowanie jest zawsze mieszanką racji ostrożnościowych i altruistycznych. Dlatego też trwanie wyłącznie przy altruizmie pozostawia niewiele zachowań, które liczyłyby się jako 'moralne'" [Kaler, 2000, s. 162] lub też, jak twierdzi Hartman [2006], przyjmując perspektywę arystotelesowską, „większość z nas ma ograniczone zalety charakteru. Nie możemy wybrać, by nieprzerwanie cieszyć się odwagą lub hojnością, ponieważ czasem są one dla nas uciążliwe" [s. 71]. W zbyt wielu przypadkach jednak „wybór między abstrakcyjnymi wartościami a konkretnymi korzyściami staje się często brakiem wyboru" [Sousa, 2011, s. 98].

Ludzie, często wiedząc nawet, że przywódca, szef lub kolega zrobił coś nieetycznego tolerują tego typu zachowania, okazując szacunek tym osobom, które

dzięki takiemu postępowaniu osiągnęły sukces. Wyniki uzyskane w badaniu ankietowym w 2003 roku w National Business Ethics Survey, przeprowadzonym przez Ethics Resource Center na reprezentatywnej próbie ludności Stanów Zjednoczonych, potwierdzają to zjawisko [Joseph, 2003]: „jedna trzecia respondentów twierdzi, że ich koledzy akceptują wątpliwe etycznie praktyki, okazując szacunek tym, którzy stosując je osiągnęli sukces" [s. ii]. Tego typu zachowanie jest wyraźnie widoczne w obu portugalskich przypadkach (przedstawionych w dalszej części artykułu), z których wynika, że umiejętności pragmatyczne są bardziej cenione niż moralna czystość. Z badania ankietowego przeprowadzonego w Portugalii na temat korupcji wynika, że „większość Portugalczyków (54%) ma zazwyczaj dość przyzwalające nastawienie do korupcji" [Sousa, Triães, 2008, s. 195]. W Portugalii potępia się prawie całkowicie zjawisko korupcji, jeśli chodzi o jego wymiar abstrakcyjny, lecz „ten brak tolerancji ma miejsce jedynie w wymiarze symbolicznym (wartościującym), podczas gdy na poziomie strategicznym zakotwiczenia osądów, istnieje pewna elastyczność" [Sousa, 2011, s. 100]. Większość Portugalczyków ciągle toleruje lub jest obojętna wobec licznych nieetycznych praktyk, takich jak konflikt interesów, świadczenie (wymiana) wzajemnych przysług, „pociąganie za sznureczki", dawanie/przyjmowanie prezentów, kumoterstwo itp. [Sousa, Triães, 2008; Sousa, 2011]. Bartlett i Preston [2000], odnosząc się do badania Jackalla, piszą, że amerykańscy menedżerowie wymieniają takie umiejętności, jak konformizm wobec oczekiwanych norm myślenia i zachowania, strategiczną umiejętność budowania stosunków z właściwymi ludźmi oraz umiejętność wychodzenia z popełnionych błędów jako cechy potrzebne do osiągnięcia sukcesu. Aharony i Geva [2003] z kolei piszą, że „w przeciwieństwie do czynów bezprawnych jak oszustwo i kradzież, unikanie płacenia podatków postrzegane jest w sposób ambiwalentny" [s. 378].

Doświadczenie codziennego życia podpowiada nam, że ludzie i społeczeństwa, niestety, mogą iść dużo dalej, obserwując z mieszanymi uczuciami, aprobując, a nawet wspierając nielegalne i nieetyczne, lecz za to skuteczne postępowanie, w którym umiejętności miękkie zajmują uprzywilejowaną pozycję. Jeśli chodzi o ten ostatni przypadek, uwagi Arendt [2007] wydają się stanowić dobry, choć skrajny przykład. Arendt [2007] przypomina zachowanie niemieckiego społeczeństwa w trakcie procesu niemieckich zbrodniarzy wojennych, okazywaną empatię i udzielane wsparcie moralne sprawcom zbrodni, jakby to byli niewinni, zwykli ludzie z sąsiedztwa.

Maxwell [1991] pisze, że „w ludzkim systemie moralnym istnieje zwyczajnie możliwość dewiacji: ludzie mogą wybrać odejście od społecznych zasad. (...) Ludzie mogą cynicznie skalkulować korzyści płynące z cnoty i zysk z grzechu. (...) Społeczeństwo musi włożyć dużo energii w celu zabezpieczenia się przed tymi przedsiębiorczymi ludźmi" [s. 7].

Zasady moralne nie są ustalone raz na zawsze, żeby wpływać na ludzkie zachowanie, lecz przeciwnie, należy je uaktywniać w każdej sytuacji lub działalności; istnieje również wiele psychospołecznych sposobów, pozwalających ludziom

selektywnie włączać lub wyłączać mechanizmy (nie)moralnego zachowywania się; ludzie łatwo też mogą uzasadnić swoje niemoralne czyny jako działanie w dobrej wierze i o czystych intencjach, doskonaląc te umiejętności w miarę pogłębiania swoich kompetencji poznawczych [Bandura, 1991, 2001; Barsky, 2011].

Kondycja moralna człowieka może zostać stłumiona, wyzwalając etyczną inercję w efekcie podatności ludzkiej autonomii na wpływ czynników zewnętrznych, na przykład w sytuacji, kiedy istnieje zagrożenie ciągłości zatrudnienia lub utrzymania pracy [Lovell, 2002, 2002a].

W wielu przypadkach, zgodnie z Gebler [cyt. przez Salopek, 2001], nieetyczne zachowanie ma miejsce nie dlatego, że ludzie są z natury źli, ale dlatego, że wydaje im się, że postępują właściwie. Przedsiębiorcy i menedżerowie, którzy zapewne dokonują wielkich osiągnąć, są kreatywni, ambitni i technicznie kompetentni, nie kierują się złym charakterem, lecz raczej brakiem charakteru [Naughton, Cornwall, 2009]. Podobną opinię wyraża Lind [2009], kiedy twierdzi, że „jeśli niektórzy obywatele mieliby rzeczywiście tak złe zamiary, jak niektórzy sądzą, nauczanie na niewiele by się tu zdało. W takim przypadku albo powinniśmy trzymać ich w więzieniu albo zmienić ich moralną motywację za pośrednictwem środków przymusu" [s. 5]. Ale, jak argumentuje Hartman [2006], „nasz charakter jest plastyczny i w pewnym stopniu podatny na silny socjalizujący, a czasem nawet zdeprawowany, wpływ wywierany przez organizacje" [s. 72]. Poza tym, „w wolnym społeczeństwie nie musi wcale dziać się tak, że tylko 'źli' ludzie czynią 'zło'; wystarczy, że to, co jest dobrem dla jednych, może okazać się złem dla drugich" [Friedman, 1970/1997, s. 55]. Z drugiej jednak strony, „coraz liczniejsza jest literatura i badania wskazujące na to, że standardy etyczne stosowane przez ludzi w pracy mogą być różne (...) i prawdopodobnie znacznie niższe (...) niż te, według których postępują oni w sytuacjach poza środowiskiem biznesowym" [Bartlett, Preston, 2000, s. 201-202], lub, jak piszą Werbel i Balkin [2010]: „niższy poziom integralności moralnej wydaje się być normalny w biznesie" [s. 319]. Według Buckleya i in. [2001] istnieje obszerna literatura na temat procesu oceny pracowników pod względem osiąganych wyników, w której opisuje się menedżerów jako mniej uczciwych i mniej rzetelnych, wykorzystujących często ten proces w celach politycznych.

Jak twierdzą Gonin i Palazzo [2012], dotychczasowe badania i literatura traktują zachowania dewiacyjne w biznesie jako akty naruszania przyjętych społecznie norm, wynikające z działań oportunistycznych i zachowań egocentrycznych, przypisywane przedkonwencjonalnej fazie rozwoju moralnego człowieka w typologii Kohlberga. Według cytowanych autorów „dominujące obecnie w świecie biznesu postawy egocentryczne niekoniecznie świadczą o upadku moralnym, ale raczej stanowią odzwierciedlenie adaptacji konwencjonalnych aktorów do indywidualistycznych standardów promowanych przez dominujący model biznesu" [Gonin, Palazzo, 2012, s. 411]. W większości przypadków, zachowania, które mogłyby być przypisane przedkonwencjonalnej moralności, należałoby raczej uznać jako wynik izomorficznej strategii moralnej konwencjonalnych aktorów, zmiana zaś

tego typu zachowań nie powinna ograniczać się do podnoszenia poziomu moralnego myślenia ludzi oraz zaostrzania instrumentów kontroli i stosowanych sankcji, ile raczej powinna dotyczyć zmiany przyjętych zasad gry [Gonin, Palazzo, 2012].

6. Możliwe powiązania kompetencji miękkich z kompetencjami moralnymi na przykładzie działalności dwóch portugalskich przywódców organizacyjnych

Spośród przypadków dostępnych w Portugalii, wybrane zostały dwa, które wyraźnie pokazują związki mogące zachodzić między kompetencjami miękkimi i kwalifikacjami moralnymi. Oba przypadki są aktualne, szeroko znane w Portugalii i przedstawiają dwie różne dziedziny zastosowania lub użyteczności umiejętności oraz dotyczą osób obu płci. Przedstawione zostały tutaj jedynie dwa przypadki, mimo że jest ich dużo więcej, albowiem większa ich liczba niewiele więcej by wniosła do podejmowanej tu kwestii możliwych relacji między kompetencjami miękkimi i moralnymi. Wybrane przypadki odnoszą się celowo do przywódców organizacyjnych, ponieważ wywierają oni olbrzymi wpływ na resztę członków organizacji [Emler, Hogan, 1991]. Są oni owocem społeczeństwa i kultury, w której żyją i działają, wpływając jednocześnie na to społeczeństwo i jego kulturę, albowiem swoim zachowaniem stanowią (dobry lub zły) przykład do naśladowania. Przywódcy organizacyjni są w stanie kontrolować wiele czynników, które wpływają na pracowników, poprzez wybór strategii, celów do osiągnięcia, dostępu do środków i zasobów, ocenę osiąganych wyników oraz promocję i awans na stanowiskach; oni też nadają kierunek i sens celom organizacji oraz jej zachowaniom [Brown, Mitchell, 2010]. Ponadto, jak wiemy z przysłowia, kiedy źle się gdzieś dzieje, to głównie dlatego, że „ryba psuje się od głowy".

Oba przypadki odnoszą się do osób, które były lub są przywódcami politycznymi, ale przecież „organizacja jest przede wszystkim zjawiskiem politycznym, które realizuje swoje cele poprzez przejęcie i sprawowanie władzy i wpływów" [Hagan, 1996, s. 149]. Poza tym, w Portugalii występuje „relatywnie wysoki stopień koncentracji państwowego zarządzania gospodarczego, o posmaku silnie klientelistycznym" [Cunha i in., 2010, s. 193]. Liderzy przedsiębiorstw i organizacji państwowych w Portugalii zmieniają jedną firmę na drugą, przechodząc w międzyczasie przez polityczne stanowiska zajmowane w parlamencie, rządzie lub władzach lokalnych.

Pan A., w opinii innych (kolegów, podwładnych, pracodawców, a nawet niektórych dziennikarzy), „jest **przyjacielem** swojego **przyjaciela**, jest bardzo **hojny**, ma **silną osobowość**. Czasem okazuje się dość **uparty**" [Correia, 2005]; „mówią, że jest **grzeczny, dyskretny**, życie **nauczyło go nie** okazywania tików typowych dla **znanych osobistości** (...) 'Jest profesjonalistą'". „O ile **są tacy, którzy** nie **mówią** ani **tak**, ani nie [Pan A.] mówi **tak lub nie**. I **działa**. (...) wrogie głosy, przypisują mu **umiejętność rozwiązywania problemów**, jest szybki w załatwianiu spraw i **zdobył szacunek sektora**" [Ferreira, 2009].

Pan A., urodzony w 1954 roku, w wieku lat 30 z ramienia Partii Socjalistycznej (PS) wszedł do portugalskiego parlamentu. Miał zaledwie skończoną maturę, kiedy pracował w oddziale banku Caixa Geral de Depósitos (CGD – bank z funduszami państwowymi). Studiował filozofię na Universidade Nova w Lizbonie, ale porzucił studia bez uzyskania dyplomu [Correia, 2005; Ferreira, 2009]. Zanim uzyskał tytuł licencjata, ukończył studia podyplomowe z zarządzania w ISCTE – University Institute w Lizbonie. Za rządów PS w Portugalii był sekretarzem stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych, zastępcą sekretarza stanu w tym samym ministerstwie oraz ministrem w 2000 roku [Correia, 2005]. Był blisko związany z kilkoma bardzo wpływowymi osobami w Portugalii, w tym z premierem i kilkoma ministrami. „Nie zdementowane wiadomości wskazują na jego powiązania z masonerią" [Ferreira, 2009]. W 2005 roku, niedługo przed tym, zanim został mianowany dyrektorem banku CGD, uzyskał tytuł licencjata w dziedzinie stosunków międzynarodowych na Universidade Independente (zamkniętym przymusowo w 2007 roku). W półtora miesiąca po tym jak opuścił bank CGD, aby objąć stanowisko wiceprezesa banku Millennium/BCP, został zaszeregowany w byłej instytucji (CGD) do najwyższej stawki płacowej, co wpłynie na poziom jego przyszłej emerytury [Soares, Ferreira 2009]. W październiku 2009 roku pan A. stał się podejrzanym w związku z przestępstwami wykrytymi w ramach operacji o nazwie „ukryta twarz" („Face Oculta"). W listopadzie został zawieszony w pełnieniu funkcji wiceprezesa banku Millennium/BCP. Rezygnując ze stanowiska otrzymał 260 tys. euro odszkodowania [Marques, 2010]. W 2010 roku otrzymał 882 tys. euro wynagrodzenia z tegoż banku, mimo że nie pełnił w nim żadnych funkcji [„Expresso" 2011]. We wrześniu 2010 roku został zatrudniony na stanowisku prezesa zarządu spółki Camargo Correa África [Curto, 2010]. W lutym 2011 roku prokurator przedstawił Panu A. akt oskarżenia w związku z popełnieniem trzech przestępstw handlowania wpływami (*influence peddling* – ang.) [„Diário de Notícias" 2011, 9 lutego]. „Pewnego dnia w lutym 2011 roku pan A wprawił w oburzenie pacjentów jednej z przychodni zdrowia w Lizbonie, gdy (...) wyszedł przed wszystkich chorych oczekujących w kolejce i wydał polecenie lekarce, żeby mu wystawiła zaświadczenie lekarskie, twierdząc, że spieszy się na samolot" [„Jornal de Notícias" 2011]. Obecnie pan A. otrzymuje dożywotnie świadczenie państwowe w wysokości 2 tys. euro miesięcznie, a poza tym kontynuuje pracę jako prezes firmy Camargo Correa África. „Inwestorzy banku uważają, że wątpliwości w tym przypadku przemawiają na jego korzyść". I zadają pytanie: „kto brudzi się z powodu 10.000 euro, kiedy zarabia około 500.000 euro w jeden rok zaledwie?" [Ferreira, 2009].

Pani F., w opinii innych (mieszkańców, wyborców), jest uważana za niewinną, jest **dobrym człowiekiem**, jest prezydentem o **niezrównanym sukcesie**, **uznanym w sposób demokratyczny**, jest **bezsensownie prześladowana**. Ona nigdy by nie **uciekła z pola walki**. „I nie uciekła". Jeden z organizatorów protestu w jej obronie stwierdził nawet, że [pani F.] „nie uciekła, lecz przeciwnie, poczuła się zmuszo-

na do 'przymusowej emigracji'. (...) Ona **nigdy nie odwróciła się plecami do wyzwań**" [„Publico" 2003], jest bardzo dobrą panią [Pinto, 2011].

Pani F., urodzona w 1954 roku, córka portugalskich emigrantów w Brazylii; w wieku czterech lat przeprowadziła się do Portugalii. Uczęszczała do prywatnej szkoły podstawowej i liceum w Guimaraes. Uzyskała tytuł licencjata z filologii germańskiej na Uniwersytecie w Coimbrze. Zaczęła pracę jako nauczycielka w szkole średniej. W 1979 roku z listy PS została wybrana do rady miejskiej jednego z miast na północy kraju. W 1989 roku została radną, zaś w 1995 roku wybrano ją na prezydenta miasta. W latach 1997 i 2001 ponownie wygrała wybory na to samo stanowisko. W 1999 prokurator generalny otrzymał anonimowy dokument zatytułowany: „Doniesienie o czynnej i biernej korupcji, kumoterstwie, uprzywilejowanym traktowaniu osób trzecich, handlu wpływami i innych nieprawidłowościach", przedtem o zdarzeniach „informowano stałą komisję PS (...), ze strony której nie widać było żadnych działań w celu zaradzenia sytuacji" [Silva, 2003]. Pani F., jako prezydent miasta, została oskarżona o korupcję i nielegalne finansowanie miejscowego oddziału PS. Straciła zaufanie centralnego kierownictwa PS, mimo że deklarowała swoją niewinność i pomimo wsparcia ze strony znacznej części miejscowej ludności. Wydany przez sędziego nakaz tymczasowego aresztowania nie osiągnął celu, bowiem udało jej się uciec z kraju i schronić w Rio de Janeiro. Posiadając bowiem obywatelstwo brazylijskie, poza portugalskim, nie zostałaby poddana ekstradycji z Brazylii. We wrześniu 2005 roku powróciła do Portugalii, gdzie została aresztowana i natychmiast zwolniona, oczekując na rozprawę na wolności. W wyborach 2005 roku została ponownie wybrana na prezydenta miasta z listy niezależnego ruchu. W marcu 2006 roku, oddalając apelację złożoną przez pełnomocnika obrony, sąd utrzymał w mocy oskarżenie o 23 przestępstwa zarzucane pani F. Koszty sprawy zostały opłacone z funduszy miejskich, co adwokat pani F. skomentował jako „sytuację banalną i normalną", albowiem „samorządowcy, zgodnie z przepisami, mają prawo do pomocy prawnej" [Chaar, 2007]. W listopadzie 2008 roku pani F. została skazana na trzy lata i trzy miesiące kary pozbawienia wolności w zawieszeniu oraz utratę mandatu za popełnienie trzech z 23 zarzucanych jej czynów, o które była oskarżona w tzw. procesie „niebieskiej sakiewki" („Saco Azul"). W grudniu 2010 roku wróciła do sądu, aby odpowiadać za zarzucane jej czyny sprzeniewierzenia mienia oraz nadużycia władzy [„Jornal de Notícias" 2010]. W marcu 2011 roku „sędziowie sądu apelacyjnego (...) uznali jedno z zarzucanych jej przestępstw o sprzeniewierzenie mienia i jedno o nadużycie władzy za przedawnione. Co do 'pozostałego' drugiego przestępstwa, dotyczącego sprzeniewierzenia mienia, sąd apelacyjny nakazał, by sprawa wróciła do pierwszej instancji, celem ustalenia istotnej zmiany okoliczności" [Lima, 2011]. W kwietniu 2011 roku pani F. „została skazana na rok i osiem miesięcy pozbawienia wolności w zawieszeniu i na grzywnę", jak również „na zwrot miastu honoraria wypłaconych brazylijskiemu adwokatowi" [„Diário de Notícias" 2011]. W lipcu 2011 roku pani F. „została uniewinniona z wszystkich zarzutów, o które była oskarżona w procesie znanym jako 'niebieska sakiewka'" [Vinhas, 2011].

Jak można zauważyć, w opisanych wyżej przypadkach, poza faktami, informacja dostępna w prasie bardziej dotyczy umiejętności miękkich (celowo podkreślonych **tłustym drukiem**). O kompetencjach moralnych natomiast, zawartych w opisie faktów oraz przebiegu zdarzeń, można się raczej domyślać pośrednio, wyciągając wnioski z opisów prasowych i wyroków sądów. W analizowanych tekstach brak jednoznacznie negatywnych ocen lub sądów moralnych na temat analizowanych osób, z wyjątkiem kilku eufemizmów, których interpretacja może być co najmniej dwuznaczna.

Oba opisane przypadki odnoszą się do osób, które wydają się być jednymi z najlepszych zasobów ludzkich jeśli chodzi o posiadane kompetencje miękkie, co zresztą potwierdza rozwój ich kariery oraz osiągnięty sukces zawodowy. Zawiedli oni natomiast co do kompetencji moralnych. Niepowodzenie w sferze kompetencji moralnych wydaje się jednak nie stanowić przeszkody w niemal nieprzerwanym sukcesie tych osób. W obu przypadkach osoby te wydają się być ciągle cenione (nagradzane) ze względu na użyteczność posiadanych i okazywanych w praktyce kompetencji miękkich, niezależnie (a niekiedy nawet kosztem) od kompetencji moralnych, które dokumentują swoim działaniem.

Jak twierdzi Bento [2011], w każdym społeczeństwie dominująca społecznie moralność wpływa na zachowanie ludzi; moralność ta zależy, między innymi, od ewaluatywnych „zakotwiczeń", na których jest oparta oraz od przykładów dawanych do naśladowania (przechodzących w zasady) przez uznane społecznie osobistości.

W odniesieniu do szerszego kontekstu, nieograniczonego wyłącznie do portugalskich przypadków, Naughton i Cornwall [2009] uważają, że „moralny upadek dot.coms, Enron i WorldCom w przeważającej części nie był spowodowany przez złych ludzi, lecz technicznie i pod względem umiejętności finansowych kompetentnych, którzy zatracili poczucie wszelkich norm moralnych w swoich dążeniach do osiągnięcia celów ekonomicznych" [s. 3].

Ale przecież wszystkie te osobistości, menedżerowie, przedsiębiorcy i innego rodzaju przywódcy organizacyjni będący u władzy są odpowiedzialni za to, by ich decyzje moralne były donioślejsze niż tych, którym przewodzą, nawet jeśli sprawują swoje obowiązki nic nie robiąc, albowiem skutki moralnie nieświadomego przywództwa, w porównaniu ze wszystkimi innymi zagrożeniami, mogą być zbyt katastrofalne [Emler, Hogan, 1991].

Zachowanie ludzi w organizacji, jak również w społeczeństwie, podlega licznym rodzajom kontroli sprawowanej „poprzez hierarchię społeczną. Im wyższa pozycja zajmowana przez daną osobę w hierarchii, tym większe konsekwencje mają decyzje podejmowane przez tę osobę" [Emler, Hogan, 1991, s. 69], w związku z tym większe powinny być także wymagania od tych osób pod względem kompetencji moralnych. Jednak wyniki uzyskane na próbie pracowników portugalskich [Swiatkiewicz, 2012] pokazują, że tolerancja niektórych rodzajów nieetycznego postępowania (udzielanie fałszywych informacji przełożonym; okłamywanie pracowników, klientów lub społeczeństwa; fałszowanie sprawozdań

lub danych; *insider trading*, wykorzystywanie luk prawnych itp.) rośnie istotnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia respondentów. Patiño-Gonzalez [2009], odnosząc się do korupcji i niskiego odsetka ludności Meksyku, która ma możliwość uzyskania dyplomu wyższej uczelni, twierdzi, że „czasami ci ludzie bez skrupułów są «mejor educados» [lepiej wykształceni]" oraz że „ludzie o wyższych kwalifikacjach mogą czasem nadużywać swojej wiedzy i umiejętności" [s. 538-539]. Socjalizacja moralna nie zapewnia bowiem zgodnego z przyjętymi społecznie zasadami lub normami moralnego zachowania ludzi, wystawiając ich na wpływ niemoralnej lub szkodliwej władzy i autorytetów [Emler, Hogan, 1991].

7. Charakterystyka kultury portugalskiej i jej wpływ na dominujące kompetencje cenione u pracowników

Joan Marques (w druku), podsumowując swoje badania nad kompetencjami cechującymi przywódców sukcesu, wskazuje na konieczność badania wpływu kultury na zróżnicowanie kompetencji przypisywanych przywódcom i kompetencji od nich oczekiwanych. Autorka uważa, że otrzymane przez nią wyniki byłyby różne w odmiennych warunkach kulturowych, geograficznych i ekonomicznych, a także inne, jeśli badaniu poddano by próbę osób o niższym poziomie wykształcenia. Brown i Mitchell [2010] uważają podobnie, że kultury i subkultury narodowe wpływają na to, jak ludzie postrzegają i zachowują się wobec (nie)etycznego przywództwa, zwracają przy tym uwagę na związek między (nie)etycznym przywództwem a osiąganymi wynikami oraz na fakt, iż dotychczasowe badania w niedostateczny sposób wyjaśniają, w jakiej mierze różnice kulturowe między przywódcami i ich zwolennikami mogą wpływać na postrzeganie przywódców przez pracowników.

Zarówno Marques (w druku), jak i Brown i Mitchell [2010] uważają, że interesujące byłoby przeprowadzenie badań nad kompetencjami przywódczymi w społeczeństwach o kulturze kolektywistycznej, albowiem, jak sugerują Brown i Mitchell [2010], pewne zachowania, jak na przykład informowanie przełożonych o zaistniałych kłopotach, wydają się być łatwiejsze w kulturach o małym dystansie władzy niż w tych, które cechuje duży dystans; w kulturach zaś o dużym dystansie władzy, w odróżnieniu od tych o małym dystansie, podwładni mogą być bardziej skłonni do tolerowania nadużyć i innych nieetycznych stylów przywództwa.

Przyjmując konwencję czy nomenklaturę zaproponowaną przez Hofstede'a [1984], można uznać, że Portugalia należy właśnie do społeczeństw kolektywistycznych o dużym dystansie władzy, z dominacją cech kobiecych/feministycznych i dużą awersją do podejmowania ryzyka / niską tolerancją niepewności [Marques, 1994; Cunha i in., 2010]. Stąd też istotne wydaje się tutaj, przynajmniej wstępne, podjęcie problematyki kultury portugalskiej i jej wpływu na dominujące (cenione/deprecjonowane) w tym kraju kompetencje pracowników.

Tożsamość kulturowa nie jest sztywna ani niezmienna, stanowi wynik przejściowy i ulotny procesu identyfikacji [Santos, 1993], jednak kultura narodowa i organizacyjna, rozumiana jako podzielany przez społeczeństwo lub określoną zbiorowość zespół wartości, norm i przekonań, jest dosyć odporna na zamiany [Marques, 1994]. Historycznie bardzo wysoki w Portugalii poziom narodowej jednorodności etnicznej, językowej, religijnej i kulturowej, według Cunha i in. [2010], umacnia jeszcze i utrwala tę jednorodność.

W ostatnich dziesięcioleciach kraje takie jak Francja i Wielka Brytania zmieniły swój wizerunek ze współzawodniczących mocarstw kolonialnych w symbole nowoczesności i rozwiniętego kapitalizmu, natomiast Portugalczycy, według Reitera [2005], postrzegają siebie jako „naród w fazie przejściowej", noszący ciągle ślady kolonializmu. Portugalia, będąc krajem historycznie biednym i słabo rozwiniętym w porównaniu ze swoimi europejskimi sąsiadami, szczególnie tymi z północy, pozostaje krajem emigrantów, którzy w krajach o licznej emigracji portugalskiej są postrzegani jako „nie biali", obywatele drugiej kategorii, przy czym ten negatywny obraz wzmacniany jest wykonywaniem przez większość portugalskich emigrantów słabo płatnej, służebnej pracy za granicą [Reiter, 2005].

Według Santos [1993] kultura portugalska to kultura kraju, który zajmuje pozycję semiperyfyczną w systemie światowym. Jak twierdzi dalej autor, kultura portugalska nie ma treści, jedynie formę, i to formę pogranicza, albowiem nigdy nie potrafiła dostatecznie wyróżnić się z otaczających ją kultur (deficyt tożsamości co do odrębności), z drugiej zaś strony, kultura portugalska utrzymała ogromną różnorodność wewnętrzną (deficyt tożsamości co do jednorodności); kultura portugalska ma charakter barokowy, który nie tyle wynika z jej korzeni, ile raczej z zajmowanej pozycji. Społeczeństwo portugalskie czasami jest uważane przez obcokrajowców za społeczeństwo paradoksu (zagadkę), ale też przez samych Portugalczyków, których charakteryzuje niewiedza o samych sobie. O ile w XVII wieku Portugalczycy postrzegali skolonizowaną przez siebie ludność jako prymitywną i dziką, w tenże sposób sami byli postrzegani jako prymitywni i dzicy przez podróżników i badaczy z północy i centrum Europy; „Praca Portugalczyka na północnym wschodzie Brazylii w XVIII wieku była tańsza niż praca niewolnika", bowiem, „o ile purytanie byli kolonizatorami w Ameryce Północnej, o tyle Portugalczycy, poza tym, że byli kolonizatorami, byli również emigrantami w swoich własnych koloniach" [Santos, 1993, s. 48].

Jak twierdzą Naughton i Cornwall [2009], „bez silnej kultury państwo dąży w kierunku totalitaryzmu, zaś rynek w kierunku konsumpcjonizmu i karierowiczostwa" [s. 10].

Jak piszą Cunha i in. [2010], dzisiejsza Portugalia to „niezapisane" miejsce powierzchowności, państwo zatrzymanego rozwoju, albowiem modernizacja, która rozpoczęła się w krajach na północy Europy, nigdy w pełni nie została wdrożona w Portugalii. Tutaj stare współistnieje z nowym, tworząc „archaiczną po/nowoczesność", na którą składają się tradycyjne wartości i lojalności, ciągła obecność praktyk i stylu myślenia („kultura strachu" i wzajemnej podejrzliwości) pozostałych po byłym reżimie oraz potężny aparat państwowy z paternalistycznym bagażem. Funkcje pełnione przez współczesne państwo portugalskie

nadal utrwalają korporacyjną mentalność. Państwo, występujące jako menedżer lub pracodawca, jest głęboko zakorzenione w tożsamości narodowej. Brak rygoru i odpowiedzialności w systemie państwowym pozwalają jednostkom na wykorzystywanie luk i nieścisłości, tworząc w ten sposób przestrzeń dla rozwoju różnych form klientelizmu i protekcji, tzw. cunhas [Cunha i in., 2010].

Cabral-Cardoso i in. [2006], powołując się na dane z portugalskiego Instytutu Wspierania Małych i Średnich Przedsiębiorstw (IAPMEI) z 2002 roku, zwracają uwagę, że większość przedsiębiorców w Portugalii ma podstawowe wykształcenie (nieliczni skończyli więcej niż czwartą klasę dawnego nauczania obowiązkowego) i zaledwie 14,9% posiada wykształcenie wyższe. W Portugalii w czasie tzw. Estado Novo (1933-1974) analfabetyzm był uważany za formę czystości, w której utrzymywany był lud, zadaniem zaś propagandy było ciągłe podtrzymywanie ignorancji w społeczeństwie [Cunha i in., 2010], czego efekty nadal jeszcze są widoczne.

Zgodnie zaś z informacjami zawartymi w biuletynie „Rapid" [2005, z 17 stycznia] Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Portugalii, wśród 25 państw ówczesnej Unii Europejskiej Portugalia miała najwięcej problemów z tworzeniem nowych przedsiębiorstw (65% Portugalczyków nigdy nie myślało o stworzeniu własnej firmy, jeśli zaś chodzi o obywateli północnoamerykańskich, było ich jedynie 44%, a Europejczyków 57%), a jednocześnie obywateli tego kraju cechowała najsilniejsza tendencja do preferencji statusu pracownika najemnego.

Portugalia cierpi na przerost biurokracji, biznes działa w sposób chaotyczny, jest nieskuteczny i niesprawny, zaś portugalscy menedżerowie, mimo że pracują równie ciężko jak ich europejscy koledzy, nie są zorientowani na klienta, nie mają strategii działania i nie umieją zorganizować pracy w sposób planowy. Portugalczycy na różnych szczeblach zarządzania są zbyt formalni w stosunkach i mają obsesję na punkcie tytułów. Portugalska kadra zarządzająca to raczej indywidualiści i autokraci, niechętni lub nieumiejący pracować w zespole i unikający odpowiedzialności – te cechy, charakterystyczne dla kultury pracy w organizacjach, stanowiące przeszkody w dokonaniu koniecznych zmian, wymieniają Bennett i Brewster [2002] w raporcie z badań ankietowych przeprowadzonych przez Cranfield University School of Management i Ad Capita International Search na próbie 130 starszych menedżerów obcego pochodzenia, pracujących w Portugalii, oraz na grupie kontrolnej 34 starszych menedżerów portugalskich (32% zwrotu z 505 rozesłanych kwestionariuszy). „Portugalskie kierownictwo jest bardzo dobre w rozwiązywaniu problemów, które samo stwarza", w firmach panuje „kultura bycia w pracy", czyli pracy przez długie godziny jedynie na pokaz [Bennett, Brewster, 2002].

Marques [1994], badając wartości i postrzeganie organizacji w Portugalii na próbie 452 osób z okręgu Porto, Lizbony i Evory, stwierdził dużą jednorodność wartości w stosunku do życia i pracy w całym kraju. Według Marquesa [1994] indywidualizm w Portugalii ma konotację negatywną i oznacza brak solidarności, karierowiczostwo. Portugalczycy wolą stałe zasady, mają silną potrzebę poczucia bezpieczeństwa, unikają ryzyka, lub też inaczej, cechuje ich wysoki poziom niechęci

do podejmowania ryzyka oraz niski poziom tolerancji niepewności, charakterystyczny dla społeczeństw zamkniętych [Marques, 1994; Cabral-Cardoso i in. [2006]. Portugalia jest krajem o kulturze kolektywistycznej i dużym dystansie władzy, w którym pracownicy obawiają się wyrażać różnicę zdań w stosunku do przełożonych i postrzegają tych ostatnich jako autorytarnych lub paternalistycznych [Marques, 1994].

Zgodnie z Lopesem i Correią [2003], dominującym w Portugalii modelem kultury organizacyjnej jest kultura łacińska i jednocześnie tradycyjna, stanowiąca kulturę paternalistyczną typu przednowoczesnego, w której „pracownik szanuje swojego pracodawcę, jakby chodziło o jego własnego ojca" [s. 844]. Jednak według tych autorów, model paternalistyczny nie jest jednorodny, może bowiem oscylować między paternalizmem opiekuńczym i paternalizmem nadużywającym. Paternalistyczne stosunki dominujące w pracy w Portugalii cechuje mieszanka zaufania i nieufności jednocześnie [Lopes, Correia, 2003], określana przez Santosa [1999] jako niechęć ze strony pracodawcy do zwalniania pracowników oraz solidarność pracodawcy z wzajemnością i poświęceniem pracownika. Przedsiębiorstwo stanowi tu instrument solidarności i bezpieczeństwa, oparty na wartościach właściwych kulturze portugalskiej [Santos, 1999].

Suleman [2007] w podsumowaniu badań nad wartością kompetencji w sektorze bankowym w Portugalii referuje, iż mimo wskazywania przez przedsiębiorstwa konkretnych kompetencji koniecznych do osiągnięcia przez nie sukcesu ekonomicznego, wątpliwe jest, czy firmy nagradzają je odpowiednim wynagrodzeniem. Pracownicy wykazujący zaś najniższy poziom kompetencji nie ponoszą z tego tytułu praktycznie żadnych konsekwencji [Suleman, 2007].

W Portugalii dostęp do uprzywilejowanych stanowisk i pozycji był i nadal jest postrzegany jako wynik znajomości i wzajemnego świadczenia przysług, a nie jako efekt zasług. Kariera uzależniona jest w większym stopniu od ciągłych starań i posłuszeństwa niż od kompetencji. Kompetencje i umiejętności są niejednokrotnie wtórne wobec znajomości. Pojęcie odpowiedzialności jest trudno przetłumaczalne na portugalski i nie ma odpowiednika w praktyce. Świat biznesu pełen jest mediacji z tymi, których można namawiać do wstawiennictwa. Jeśli ktoś ma dobre koneksje, to może uzyskać dostęp do odpowiedniego opiekuna (patrona). Skompromitowani lub zamieszani w afery politycy, po krótkim czasie niebytu, pojawiają się ponownie na „scenie". Kadra zarządzająca firm z udziałem skarbu państwa, mimo miernych wyników, zamiast być usuwana z ich zarządu, zmienia tylko jedną firmę na drugą [Cunha i in., 2010].

Sousa i Triães [2008] w sprawozdaniu z badań nad korupcją w Portugalii piszą, że „Portugalczycy często robią mniej niż etyka tego wymaga i więcej niż prawo na to pozwala. (...) ludzie nie mają problemu, żeby poświęcić prawomocność postępowania na rzecz prawomocności wyniku, tzn. zamieniają przejrzystość i integralność na rzecz skuteczności" [s. 196-200]. Lopes i in. [2000] zaś w badaniu nad kompetencjami strategicznymi/ogólnymi cenionymi/poszukiwanymi przez przedsiębiorstwa i ich przywódców w Portugalii, dochodzą do

wniosku, że firmy kładą większy nacisk na rozwój umiejętności instrumentalnych. W procesie rekrutacji pracowników przedsiębiorstwa portugalskie przykładają większą wagę do poziomu wykształcenia jako gwarancji posiadanych umiejętności miękkich, natomiast w procesie redukcji zatrudnienia firmy starają się zatrzymywać tych pracowników, którzy posiadają konkretne, strategiczne umiejętności, niezależnie od tego, czy są to kompetencje miękkie, czy też nie [Lopes i in., 2000].

Biorąc pod uwagę to, co zostało przedstawione do tej pory w niniejszym tekście, wydaje się, że kompetencje pracowników, które powinny być cenione w większości przypadków firm i pracodawców portugalskich to raczej kompetencje miękkie (w uzupełnieniu kompetencji twardych), choć nie wszystkie z nich, albowiem taka jest ogólna tendencja. Uwzględniając jednak charakter „archaicznej nowoczesności" cechującej Portugalię i Portugalczyków [Cunha i in., 2010] oraz fakt wzrostu wagi kompetencji miękkich (spadku istotności posiadania kompetencji twardych) wraz ze wzrostem pozycji zajmowanej w hierarchii organizacyjnej i *vice versa* (Marques, w druku), wydaje się, że kompetencje miękkie powinny w większym stopniu charakteryzować pozycje zajmowane na szczycie hierarchii organizacyjnej, zaś kompetencje twarde powinny być istotniejsze u podstawy piramidy organizacyjnej. Z kolei kompetencje moralne, które stanowią specyficzną kategorię, nie wydają się być obecnie w cenie, mimo deklaracji liderów organizacyjnych i całego wysiłku instytucjonalnego w tym kierunku.

8. Kompetencje pracowników cenione przez organizacje w Portugalii

8.1. Cel i metoda badania

Celem badania było poznanie kompetencji (umiejętności/zdolności) pracowników, które w opinii tych ostatnich są cenione przez firmy portugalskie oraz tych, które są deprecjonowane. Badanie zostało przeprowadzone metodą audytoryjną przy pomocy ankiety. Respondenci odpowiadali anonimowo na pytania otwarte kwestionariusza. Ankieta zawierała osiem pytań demograficznych i trzy pytania dotyczące kompetencji. Jedno pytanie dotyczyło kompetencji, które są cenione w organizacjach, w których są zatrudnieni respondenci. W drugim pytaniu proszono o wymienienie lub opisanie kompetencji, które w opinii respondentów powinny być cenione w ich organizacjach. W trzecim zaś pytano o kompetencje, które są deprecjonowane w zatrudniających ich organizacjach. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na próbie (N=105) osób pracujących, kształcących się na poziomie studiów licencjackich i magisterskich na dwóch uczelniach wyższych, jednej w Setubalu (N=78) i drugiej w Lizbonie (N=27), w styczniu 2013 roku. Osiem odpowiedzi, po wstępnej selekcji, zostało usuniętych z próby poddanej dalszej analizie (N=97) ze względu na całkowity brak odpowiedzi na podstawowe pytania kwestionariusza, dotyczące kompetencji.

Wyniki otrzymane za pomocą ankiety zostały poddane analizie treści, konkretnie – kategoryzacji tematycznej [Mayntz i in., 1985; Bardin, 1991; Romero, 1991], nazywanej przez niektórych autorów analizą lub redukcją fenomenologiczną [Marques, w druku; Marques, McCall, 2005]. Jest to metoda mieszana, jakościowo-ilościowa. Pytania dotyczące kompetencji zadawane były pracownikom zatrudnionym w różnych organizacjach i zajmującym różne stanowiska, a nie, jak to miało miejsce w licznych innych badaniach na ten temat, wyłącznie kierownictwu firm (przywódcom organizacyjnym), aby w ten sposób zmniejszyć prawdopodobieństwo odpowiedzi społecznie pożądanych [zob. szerzej na ten temat: Fernandes, Randall, 1992] oraz deklaracji wartości, które mogą nie mieć nic wspólnego z rzeczywiście oczekiwanymi i cenionymi kompetencjami. W ankiecie zostali pominięci również studenci niepracujący, bez doświadczenia na rynku pracy, gdyż nie chodziło tu o oczekiwania i nadzieje (lub projekcje) co do wymagań kompetencyjnych jakichś wyidealizowanych firm i ich kierownictwa, lecz o kompetencje, które w opinii respondentów są cenione (deprecjonowane) przez organizacje istniejące w rzeczywistości. Oczywiście pytając o kompetencje cenione (deprecjonowane) w organizacji, uzyskuje się jednocześnie odpowiedź na temat kompetencji cenionych przez bezpośrednich przełożonych respondentów.

8.2. Omówienie wyników

Próba objęta badaniem (N=97) składała się z respondentów w wieku od 21 do 57 lat (średnia wieku 35,14 lat; σ=8,907). 87% stanowili mężczyźni i 13% kobiety. 76% stanowili studenci studiów licencjackich z kierunku zarządzanie przemysłem oraz 24% studenci dwuletnich studiów magisterskich z kierunku strategia zarządzania. 81% respondentów było zatrudnionych w firmach prywatnych, 15% stanowili pracownicy przedsiębiorstw państwowych, zaś 4% pracowało w instytucjach publicznych. Staż pracy respondentów w organizacji oscylował od 0 do 40 lat (37% stanowili pracownicy ze stażem 0-5 lat; 24% ze stażem 6-10 lat. 21% ze stażem 11-19 lat; 18% ze stażem 20 lub więcej lat). 59% respondentów zatrudnionych było w dużych organizacjach (>250 osób), 16% w organizacjach zatrudniających 51-250 osób, 13% pracowało w organizacjach zatrudniających 11-50 osób i 12% w organizacjach zatrudniających do 10 pracowników. 3% respondentów zajmowało stanowiska kierownicze wyższego szczebla, 17% stanowili kierownicy/menedżerowie średniego szczebla, 19% byli to kierownicy najniższego szczebla, 6% zatrudnionych było w niepełnym wymiarze godzin lub wykonywało pracę dorywczą i 55% stanowili pracownicy niepełniący żadnych funkcji kierowniczych. 58% respondentów miało poczucie bezpieczeństwa pracy/zatrudnienia, 9% wyraziło przeciwną opinię, zaś 33% nie czuło się ani pewnie, ani niepewnie jeśli chodzi o bezpieczeństwo pracy/zatrudnienia.

Odpowiedzi na dwa z trzech pytań dotyczących kompetencji zostały pominięte w dalszej analizie ze względu na obszerność zebranego materiału oraz narzucone terminy. Było to pytanie dotyczące kompetencji, które w opinii pracowników powinny być cenione przez organizacje oraz pytanie o kompetencje, które są deprecjonowane przez organizacje. Tak więc omawiane tu wyniki badania dotyczą jedynie odpowiedzi udzielonych przez respondentów na pytanie dotyczące kompetencji, które są cenione w organizacjach, w których są oni zatrudnieni.

Wymieniając kompetencje cenione przez organizacje, respondenci podawali minimalnie jedną i maksymalnie 12 nazw lub opisów różnych kompetencji. Z odpowiedzi uzyskano 403 nazwy/opisy kompetencji, tzw. jednostki lub kategorie podstawowe. Cały ten zbiór 403 kategorii podstawowych został poddany dwuetapowej analizie i redukcji fenomenologicznej / kategoryzacji tematycznej przez trzy niezależne osoby/sędziów (włącznie z autorem). W pierwszym etapie niezależni sędziowie analizowali i klasyfikowali/grupowali poszczególne kategorie podstawowe kompetencji wymienione/opisane przez respondentów, redukując przy tym powtórzenia i przyporządkowując je do wspólnych kategorii znaczeniowych (wspólnego pola semantycznego), używając terminów najbliższych dosłownemu znaczeniu przedstawionych przez respondentów kompetencji.

Celem drugiego etapu była ostateczna klasyfikacja/przyporządkowanie do zredukowanej liczby tematów/kategorii kompetencji. Jako ostateczne kategorie/ /tematy przyjęto trzy rodzaje kompetencji, stanowiące przedmiot analizy tego artykułu. Wykorzystano do tego celu następujące definicje operacyjne omawianych tu kompetencji:

- kompetencje miękkie (*soft skills*) – umiejętności ogóle/uniwersalne, przekrojowe, nieakademickie i niezwiązane z wykształceniem lub pełnieniem funkcji technicznej, cechy osobowości, cele, preferencje oraz motywy postępowania, atrybuty kariery, np. umiejętność porozumiewania się, dialogu, odpowiedzi, współpracy z innymi, pracy zespołowej / w grupie, rozwiązywania problemów i konfliktów; motywowanie, pobudzanie, zachęcanie, wspieranie, ułatwianie, zdolność adaptacji, kreatywność, inicjatywa, umiejętność zachowania się, etykieta;
- kompetencje techniczne/twarde (*hard skills*) – umiejętności z dziedziny technicznej nabyte w drodze kształcenia zawodowego, akademickiego, zdobytego doświadczenia lub związane z wykonywanym zawodem, działalnością, również procedury administracyjne związane ze sferą działalności organizacji, np. obsługa maszyn i urządzeń, znajomość standardów bezpieczeństwa, umiejętność obsługi komputera/programów, umiejętności finansowe/rachunkowe; doświadczenie zawodowe i techniczne;
- kompetencje moralne/etyczne – umiejętność konsekwentnego zachowywania się zgodnie z przyjętymi zasadami etycznymi/moralnymi, np. uczciwość, transparencja, sprawiedliwość, szacunek, odwaga, ale z wyłączeniem umiejętności zaliczanych przez Ossowską [1970/1985] do dyspozycji/cnót praktycznych lub tzw. etyki protestanckiej.

Poza zdefiniowanymi wyżej trzema kategoriami kompetencji, pozostałe cztery kategorie podstawowe (opisy, nazwy lub określenia), które były niezrozumiałe lub niezwiązane z pojęciem kompetencji, zostały sklasyfikowane jako „inne kategorie" i wyłączone z dalszej analizy.

W procesie analizy/klasyfikacji uzyskano 80,15 i 89,33% zgodności wyników (*interrater reliability*), liczonej jako odsetek kategorii wspólnych w całkowitej liczbie kategorii podstawowych dla autora i każdej z pozostałych dwóch osób oceniających.

Tabela 1. Kategorie kompetencji cenionych przez organizacje/pracodawców w opinii pracowników portugalskich

Umiejętności miękkie (*soft*)			**314**
Dyspozycyjność	20	Odpowiedzialność	19
Inicjatywa	19	Punktualność	16
Motywacja/poświęcenie	16	Organizacja	16
Dbałość o jakość	15	Elastyczność/poliwalencja	14
Stosunki międzyludzkie/społeczne	14	Obecność w pracy / niezawodność	14
Umiejętność porozumiewania się / komunikacji	12	Umiejętność pracy w zespole	11
Pozytywna postawa / asertywność	9	Przywództwo	9
Twórczość/przedsiębiorczość/ innowacyjność	9	Dynamizm	8
Współpraca/pomoc	8	Służalczość/posłuszeństwo	3
Empatia/przyjacielskość	8	Zdolność uczenia się / rozwoju	8
Umiejętność wypełniania zobowiązań	7	Zdolność do wysiłku/pracy	6
Zdrowy rozsądek / zmysł krytyczny	5	Dobre wychowanie	5
Umiejętność szybkiego działania	5	Wygląd zewnętrzny / aparycja	5
Autonomia	4	Znajomości/kumoterstwo	4
Zarządzanie	4	Umiejętności handlowe	4
Umiejętność spełniania oczekiwań	3	Wiedza ogólna / kultura organizacyjna	3
Ukierunkowanie na cele	2	Umiejętność pracy pod presją	2
Powaga	2	Umiejętność podejmowania decyzji	2
Dyskrecja	1	Wytrwałość	1
Umiejętności twarde (*hard*)	**70**	Umiejętność rozwiązywania problemów	1
Wiedza / umiejętności techniczne	37	**Umiejętności moralne/etyczne**	**15**
Zawodowstwo/profesjonalizm	7	Uczciwość	3
Wykształcenie	8	Lojalność	5
Przestrzeganie zasad bezpieczeństwa	6	Zaufanie	2
Znajomość języków	6	Bezpośredniość	2
Doświadczenie zawodowe	3	Transparentność	1
Znajomość informatyki	3	Szczerość	1
		Etyka	1

Źródło: opracowanie własne.

Ostateczną decyzję o wyłączeniu z dalszej analizy lub przyporządkowaniu kategorii podstawowej (opisu, nazwy lub określenia) konkretnej kompetencji pośredniej lub jednej z trzech kompetencji ostatecznych podejmował autor badania/artykułu po konsultacji i wspólnej ocenie z osobami oceniającymi. Osoby oceniające sugerowały stworzenie oddzielnej kategorii kompetencji dla kilku cytowanych przez respondentów umiejętności niemoralnych lub nieetycznych („służalczość", „znajomości/kumoterstwo"), jednak tego typu umiejętności mają charakter instrumentalny, więc zostały zaliczone do kompetencji miękkich.

W wyniku tego procesu uzyskano 53 kategorie pośrednie, które następnie zostały sklasyfikowane/przyporządkowane (zredukowane) do trzech, uprzednio zdefiniowanych, kategorii tematycznych, przedstawionych w tabeli 1.

Jak wynika z uzyskanych rezultatów (tabela 1), kompetencje cenione przez organizacje w opinii pracowników portugalskich to przede wszystkim kompetencje miękkie (78,7%). Drugie z kolei są kompetencje twarde (17,54%), choć ich liczba wydaje się znikoma w porównaniu z kompetencjami miękkimi wymienianymi przez respondentów. Kompetencje moralne zaś nie wydają się być poszukiwane/cenione przez organizacje/pracodawców portugalskich, albowiem ich udział w całym zbiorze wymienianych przez respondentów kompetencji jest wyjątkowo niski (3,76%).

9. Podsumowanie i ograniczenia badań

Na temat kompetencji sporo zostało już napisane i liczne są wyniki badań, choć ciągle utrzymuje się chaos terminologiczny i duże zamieszanie typologii, zaś struktura popytu i podaży kompetencji na rynku pracy podlega ciągłym zmianom i więcej tu nieporozumień i niedomówień niż jasnych wyników wskazujących na istniejące lub rysujące się tendencje.

Uzyskane na próbie portugalskiej wyniki wskazują raczej na brak zainteresowania kompetencjami moralnymi ze strony pracodawców/organizacji. Świadczy o tym bardzo niska częstość, z jaką wymieniane są przez respondentów kompetencje moralne/etyczne, w porównaniu z częstością wymieniania pozostałych kompetencji. Dominacja ilościowa i duże zróżnicowanie kompetencji miękkich, w porównaniu z pozostałymi rodzajami analizowanych kompetencji, potwierdza popularność tego rodzaju kompetencji. Tak znaczna dominacja kompetencji miękkich nad kompetencjami twardymi jest jednak zaskakująca, albowiem aż 61% objętych badaniem respondentów nie pełniło żadnych funkcji kierowniczych, więc powinny tu dominować raczej kompetencje twarde. Z drugiej jednak strony, nie wiemy, jakie funkcje pełnili respondenci w organizacjach, albowiem liczne funkcje i zawody wiążące się z kontaktami z ludźmi wymagają właśnie posiadania umiejętności miękkich. Niestety, tej kwestii nie uwzględniono w ankiecie.

Omówione tu badanie zostało przeprowadzone na nieprobabilistycznej próbie respondentów pracujących i studiujących, ale też celem jego była eksploracja danych uzyskanych w badaniu jakościowo-ilościowym, które mają stanowić punkt wyjścia do dalszych, bardziej pogłębionych badań.

Literatura

Aharony J., Geva A., *Moral implications of law in business: a case of loopholes*, „Business Ethics: A European Review" 2003, 12 (4), 378-393.

Arendt H., *Responsabilidade e juiz*, Dom Quixote, Lisboa 2007 (tłumaczenie z angielskiego: H. Arendt, *Responsibility and Judgment*).

Armando Vara acusado de três crimes, „Diário de Notícias" 2011, z 9 lutego, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id==1779827, data wejścia: 9.05.2011.

Armando Vara passou ŕ frente de outros doentes em centro de saúde, „Jornal de Notícias" 2011, z 19 lutego, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=178803, data wejścia: 9.05.2011.

Bandura A., *Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action*, [w:] *Handbook of Moral Behavior and Development*, vol. 1: *Theory*, W. M. Kurtines, J. L. Gewirtz (red.), Lawrence Erlbaum Ass., Pub., Hillsdale 1991, 45-103.

Bandura A., *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*, „Annual Review of Psychology" 2001, 52, 1-26.

Bardin L., *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70, 1991.

Barsky A., *Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior*, „Journal of Business Ethics" 2011, 104, 59-75.

Bartlett A., Preston D., *Can Ethical Behaviour Really Exist in Business?* „Journal of Business Ethics" 2000, 23, 199-209.

BCP pagou a Armando Vara 822 mil euros em 2010, „Expresso" 2011, z 26 marca, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://aeiou.expresso.pt/bcp-pagou-a-armando-vara-822-mil-euros-em-2010=f640248, data wejścia: 9.05.2011.

Bennett C. V., Brewster C., *Can Portuguese management compete?*, Ad Capita & Cranfield University, School of Management, 2002, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.clive-bennett.com/Docs/Ad%20Capita%20Portuguese%20mana gement%20survey%20report.pdf, data wejścia: 8.02.2013.

Bento V., *Economia, Moral e Política*, Lisboa: FFMS, 2011.

Brown M. E., Mitchell M. S., *Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research*, „Business Ethics Quarterly" 2010, 20 (4), 583-616.

Buckley M. R., Danielle S. B., Dwight D. F., Howard J. L., Berkson H., Mobbs T. A., Ferris G. R., *Ethical issues in human resources systems*, „Human Resource Management Review" 2001, 11, 11-29.

Buhler P. M., *Managing in the new millennium: the growing importance of soft skills in the workplace*, „Supervision" 2001, 62 (6), 13.

Cabral-Cardoso C., Estêvão C. V., Silva P., *Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: Perspectiva dos Empregadores e Diplomados*, Guimarães: TecMinho, 2006.

Carroll A. B., Meeks M. D., *Models of management morality: European applications and implications*, „Business Ethics: A European Review" 1999, 8 (2), 108-116.

Centenas de felgueirenses em manifestação de apoio a Fátima Felgueiras, „Público" 2003, z 16 maja, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.publico.pt/Sociedade/centenas-de-felgueirenses-em-manifestacao-de-apoio-a-fatima-felgueiras_1147993, data wejścia: 10.05.2011.

Chaar A., *Câmara paga defesa de Fátima Felgueiras*. „Diário de Notícias" 2007, z 11 listopada, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=988851, data wejścia: 10.05.2011.
Clardy A., *Strategy, Core Competencies and Human Resource Development*, „Human Resource Development International" 2007, 10 (3), 339-349.
Correia P., *De funcionário de balcão a administrador*, „Diário de Notícias" 2005, z 3 sierpnia, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=618369, data wejścia: 10.05.2011.
Cunha M. P., Clegg S. R., Rego A., *An Essay on Archaic Postmodernity: The Case of Portugal*, „Management Research: The Journal of the Ibero-American Academy of Management" 2010, 7 (3), 191-201.
Curto M., *Vara é o novo presidente do Conselho de Administração da Camargo Correa África*, „Sol" 2010, z 21 września, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=557, data wejścia: 9.05.2011.
Deist F. D. L., Winterton J., *What Is Competence?*, „Human Resource Development International" 2005, 8 (1), 27-46.
Emler N., Hogan R., *Moral Psychology and Public Policy*, [w:] *Handbook of Moral Behavior and Development*, vol. 3: *Application*, W. M. Kurtines, J. L. Gewirtz (red.), Lawrence Erlbaum Ass. Pub., Hillsdale 1991, s. 69-93.
Fátima Felgueiras condenada a 1 ano e 8 meses de prisão, „Diário de Notícias" 2011, z 14 kwietnia, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1830551&page=, data wejścia: 10.05.2011.
Fátima Felgueiras volta na terça-feira a tribunal por mais dois alegados crimes, „Jornal de Notícias" 2010, z 13 grudnia, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=1733802, data wejścia: 10.05.2011.
Fernandes M. F., Randall D. M., *The Nature of Social Desirability Response Effects in Ethics Research*, „Business Ethics Quarterly" 1992, 2 (2), 183-205.
Ferreira C., *Armando Vara: o polémico banqueiro acidental*, „Público" 2009, z 30 października, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.publico.pt/Sociedade/armando-vara-o-polemico-banqueiro-acidental-1407528, data wejścia: 10.05.2011.
Ferreira J. M. C., Neves J., Abreu P. N., Caetano A., *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill, 1996.
Friedman M., 1970/1997, *Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków* (tłumaczenie z angielskiego: M. Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, „New York Times Magazine", 1970, z 3 września), [w:] *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, L. V. Ryan, CSV, J. Sójka (red.), Poznań: W drodze, 47-59.
Gonin M., Palazzo G., *Raising the level of moral thinking among managers will not help. Kohlberg's conventionality and systemic ethical flaws in business*, [w:] *Tradition and new horizons: Towards the virtu of responsibility*, vol. 1: *Education, values, sustainability, leadership, corporate responsibility*, B. Rok, J. Sokołowska (red.), s. 402-414. Proceedings of the Fifth ISBEE World Congress, Warsaw: Koźmiński University, 2012.
Hafeez K., Zhang Y. B., Malak N., *Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process*, „International Journal of Production Economics" 2002, 76, 39-51.
Hagan C. M., *The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices*, „Human Resource Management Review" 1996, 6 (2), 147-164.
Handel M. J., *Skills Mismatch in the Labor Market*, „Annual Review of Sociology" 2003, 29, 135-165.

Hartman E., *Can We Teach Character? An Aristotelian Answer*, „Academy of Management Learning & Education" 2006, 5 (1), 68-81.
Heckman J. J., Kautz T., *Hard evidence on soft skills*, „Labour Economics" 2012, 19, 451-464.
Hersey P., Blanchard K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.
Hofstede G., *Culture Consequences*, Beverly Hills: Sage Pub., 1984.
Jamison D., *Leadership and Professional Development: An Integral Part of the Business Curriculum*, „Business Education Innovation Journal" 2010, 2 (2), 102-111.
Kaler J., *Reasons To Be Ethical: Self-Interest and Ethical Business*, „Journal of Business Ethics" 2000, 27, 161-173.
Katz R. L., *Skills of an effective administrator*, Harward Business Publishing Corp., 1974/2009.
Kotarbiński T., *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław 1987.
Leroux J. A., Lafleur S., *Employability Skills: the demands of the workplace*, „The Vocational Aspect of Education" 1995, 47 (2), 189-196.
Lewicka-Strzałecka A., *Prakseologia a etyka: od filozofii praktycznej Tadeusza Kotarbińskiego do dylematów życia gospodarczego*, „Edukacja Filozoficzna" 2003, 35, 21-36.
Lima C. R., *Tribunal "apaga" dois crimes a Fátima Felgueiras*, „Diário de Notícias" 2011, z 14 marca, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1805812&seccao=Norte, data wejścia: 10.05.2011.
Lind G., *Is morality a competence? Can it be taught?* Opening presentation to the symposium 1, International Conference „*Can Morality be Taught?*", University of Konstanz, Germany, 2009, tryb dostępu: http://www.uni-konstanz.de/ag-moral/kurse/conference-texts/Lind-2009_Can%20morality%20be%20taught_Symposium.pdf, data wejścia: 8.05.2011.
Lopes A., Correia A. D., *A problemática da confiança na gestão das relações laborais*, „Análise Social" 2003, XXXVIII (168), 841-849.
Lopes H., Suleman F., Lima M. P. C., Pires L., Frota L., *Estratégias Empresariais e Competências-Chave*, Observatório do Emprego e Formação Professional, Lisboa 2000.
Lovell A., *Ethics as a Dependent Variable in Individual and Organisational Decision Making*, „Journal of Business Ethics" 2002, 37, 145-163.
Lovell A., *Moral agency as victim of the vulnerability of autonomy*, „Business Ethics: A European Review" 2002a, 11 (1), 62-76.
Maniscalco R. S., *The Impact of the European Polices on the New Skills for the New Jobs*, „Review of European Studies" 2010, 2 (2), 54-66.
Marques C. A., *O Individualismo: Do Senso Comum à Dimensão Cultural*, „Análise Psicológica" 1994, 1 (XII), 5-13.
Marques J. (w druku), *Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise*, „Journal of Business Ethics".
Marques J. F., McCall C., *The Application of Interrater Reliability as a Solidification Instrument in a Phenomenological Study*, „The Qualitative Report" 2005, 10 (3), 439-462.
Marques M., *Ex-administradores da PT recebem 1,8 milhões*, „Diário de Notíc??ias" 2010, z 17 września, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.dn.pt/inicio/portugal/ interior.aspx?content_id=1664412, data wejścia: 9.05.2011.
Maxwell M., *Moral inertia: ideas for social action*, University Press of Colorado, Niwot, Colo, 1991.

Mayntz R., Holm K., Hubner P., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, Warszawa: PWN, 1985.
MBAs lead way to a more ethical future, „People & Management" 2010, z 9 grudnia, 14.
Mitchell G. W., Skinner L. B., White B. J., *Essentials soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators*, „The Delta Pi Epsilon Journal" 2010, LII (1), 43-53.
Moore D. J., Voltmer D. R., *Curriculum for an Engineering Renaissance*, „IEEE Transactions on Education" 2003, 46 (4), 452-455.
Murray B., Gerhart B., *Skill-Based Pay and Skill Seeking*, „Human Resource Management Review" 2000, 10 (3), 271-287.
Naughton M., Cornwall J. R., *Culture as the Basis of the Good Entrepreneur*, „Journal of Religion and Business Ethics" 2009, 1 (1), 1-13.
Ossowska M., *Motywy postępowania. Z zagadnień psychologii moralności*, Warszawa: KiW, 1949/2002.
Ossowska M., *Normy moralne. Próba systematyzacji*, PWN, Warszawa 1970/1985.
Patiño-González S., *Promoting ethical competencies: education for democratic citizenship in a Mexican institution of higher education*, „Journal of Moral Education" 2009, 38 (4), 533-551.
Pinto L., *Ela é muito boa senhora... e boa presidente*, „Público" 2011, z 24 kwietnia, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://dossiers.publico.pt/ /noticia.aspx?idCanal=1033&id=273918, data wejścia: 10.05.2011.
Puga J., Martinez L., *Competencias directivas en escenarios globales*, „Estudios Gerenciales" 2008, 24 (109), 87-103.
Raftopoulos M., Coetzee S., Visser D., *Work-readiness skills in the Fasset Sector*, „SA Journal of Human Resource Management" 2009, 7 (1), 119-126.
Rao M. S., *Myth and truths about soft skills*, „Training & Development" 2012, z 1 maja, 48-51.
„Rapid" 2005, z 17 stycznia, dokument elektroniczny, tryb dostępu: https://infoeuropa.eurocid.pt/files/database/000021001-000022000/000021801.pdf, data wejścia: 08.02.2013.
Reiter B., *Portugal: national pride and imperial neurosis*, „Race & Class" 2005, 47 (1), 79-91.
Roberts B., *Hard Facts about Soft-Skills E-Learning*, „Human Resources Magazine" 2008, 53 (1), 76-78.
Robles M. M., *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, „Business Communication Quarterly" 2012, 75 (4), 453-465.
Romero A., *Metodologia de Análise de Conteúdo*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 1991.
Salopek J. J., *Do The Right Thing*, „Training & Development" 2001, 55 (7), 38-44.
Sanchez J. I., Levine E. L., *What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis*, „Human Resource Management Review" 2009, 19, 53-63.
Santos B. S., *Modernidade, identidade e a cultura de fronteira*, „Tempo Social" 1993, 5 (1-2), 31-52.
Santos J. F. P., *Todos os gestores «sabem» teorias da empresa*, [w:] *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, M. Pina e Cunha (red.), Lisboa: Dom Quixote, 1999, 15-46.
Shakir R., *Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning*, „Asia Pacific Education Review" 2009, 10, 309-315.

Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, cz. I, „Zarządzanie Zmianami" 2008, 9 (29), dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.wszpou.edu.pl/biuletyn/index_test.php?strona=biul_akt20_rzad&nr=20, data wejścia: 10.12.2012.
Soares R., Ferreira C., *Armando Vara promovido na Caixa depois de ter saído para a administração do BCP*, „Público" 2009, z 12 stycznia, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://economia.publico.pt/Noticia/armando-vara-promovido-na-caixa-depois-de-ter-saido-para-a-administracao-do-bcp-1355777, data wejścia: 9.05.2011.
Sousa L., *Corrupção*, FFMS, Lisboa 2011.
Sousa L., Triães J., *Corrupção e os Portugueses: Atitudes, Práticas e Valores*, RCP Edições, Cascais 2008.
Suleman F., *O Valor das Competencias – Um Estudo Aplicado ao Sector Bancário*, Lisboa: Livros Horizonte, 2007.
Swiatkiewicz O., *Zachowanie nieetyczne w pracy: percepcja i tolerancja niewłaściwych zachowań w przedsiębiorstwach w Portugalii*, [w:] *Globalizacja. Polityka. Etyka*, A. F. Bocian (red.), Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, 2012, 87-115.
Taylor A., *What employers look for: the skills debate and the fit with youth perceptions*, „Journal of Education and Work" 2005, 18 (2), 201-218.
Vinhas J., *Fátima Felgueiras absolvida de todos os crimes*, „Jornal de Notícias" 2011, z 1lipca, dokument elektroniczny, tryb dostępu: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Policia/Interior.aspx?content_id=1894708, data wejścia: 10.12.2012.
Warhurst C., *The knowledge economy, skills and government labour market intervention*, „Policy Studies" 2008, 29 (1), 71-86.
Werbel J., Balkin D. B., *Are human resources practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective*, „Human Resource Management Review" 2010, 20, 317-326.
Wye Ch.-K., Lim Y.-M., *Perception Differential between Employers and Undergraduates on the Importance of Employability Skills*, „International Education Studies" 2009, 2 (1), 95-105.

Podziękowanie

Autor opracowania serdeczne dziękuje Paniom: Marii Leonor Abrantes Pires i Teresie Fernandes Swiatkiewicz, za udzieloną pomoc i czas poświęcony ocenie i klasyfikacji zebranego materiału.