

# Andrzej Zygałło

---

## Granice rezygnacji z poczucia podmiotowości menedżerów firm międzynarodowych

---

Problemy Profesjologii nr 2, 143-156

---

2009

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Andrzej Zygałdo

## GRANICE REZYGNACJI Z POCZUCIA PODMIOTOWOŚCI MENEDŻERÓW FIRM MIĘDZYNARODOWYCH

### Streszczenie

Problem podmiotowości zarówno w filozofii, psychologii, socjologii, jak i pedagogice doczekał się wielu teoretycznych opracowań. Istnieje znaczna liczba odniesień ideologicznych i aksjologicznych w interpretowaniu pojęcia podmiotowości. Podmiotowość w wielu tych opracowaniach jawi się jako zjawisko indywidualne związane z subiektywnym jego odczuwaniem. Celem artykułu powstałego w wyniku badań przeprowadzonych wśród menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych jest jednak zwrócenie uwagi na niektóre czynniki, które wpływają na powstawanie różnego poziomu poczucia podmiotowości w środowisku pracy. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki związane z okresem edukacji szkolnej badanych. Różne doświadczenia z tego okresu wpływają na ustalanie przez badanych menedżerów swoich własnych granic rezygnacji z podmiotowego traktowania w środowisku pracy w globalnych firmach o charakterze korporacyjnym.

### THE LIMITS OF RESIGNATION FROM THE FEELING OF SUBJECTIVITY AMONG MANAGERS WORKING FOR INTERNATIONAL FIRMS

#### Summary

The problem of subjectivity in philosophy, psychology, sociology and pedagogy has been elaborated on in many theoretical studies. There are a number of references to ideology and axiology in interpretation of subjectivity. Individual feeling of being a subject at work appears to be more and more important in global working society. The aim of the article based on the research carried out among managers working for international corporations is to pay the readers' attention to that problem and to start a discussion about individual limits of resignations in this field. There are only some factors influencing such limits mentioned in the article. Individual experiences gathered by the managers during the period of education, in the author's opinion, may have a great importance for their professional careers. The author hopes that more research carried out in the future will allow to explore and describe that extremely interesting field.

Wraz ze zmianami transformacyjnymi zapoczątkowanymi w Polsce w latach dziewięćdziesiątych wzrosło zainteresowanie zjawiskiem zarządzania w firmach międzynarodowych o charakterze globalnym. Związane to było z wyraźnymi tendencjami zauważalnymi w gospodarce światowej: coraz większą liczbą bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ogólnym wzrostem aktywności gospodarczej o zasięgu globalnym, zmianą perspektywy zarządzania od krajowej do globalnej oraz integracją polityczno-gospodarczą w obrębie regionów i kontynentów. Zmiany te wywołały przeobrażenia w strukturze i celach działania wielu podmiotów gospodarczych i instytucji. Wśród polskich kierowników zaczęła się kształtować nowa kategoria

menedżerów – menedżerowie międzynarodowi. Pojawiło się zatem pytanie, czy i w jakim stopniu polska kadra menedżerska jest przygotowana do odkrywania i wykorzystywania szans płynących z procesów umiędzynarodowienia gospodarki. Interesującą, szczególnie ze względu na cele podejmowanych badań, jest kwestia, czy i w jaki sposób edukacja realizowana przez menedżerów w okresie szkolnym i akademickim wpływała i wpływa na ich podmiotowe spostrzeganie rozwoju własnej ścieżki zawodowej w firmach międzynarodowych.

W potocznej ocenie osoby, które w nowej rzeczywistości objęły stanowiska kierownicze są postrzegane jako „podmiotowo traktowany kapitał ludzki”. Zaobserwować można jednak, iż pod tymi, bardzo często zewnętrznymi, przejawami podmiotowego traktowania, kryją się pewne zjawiska wpływające na obniżenie osobistego poczucia podmiotowości. W rozmowach, podjętych dla potrzeb badań, moi rozmówcy wielokrotnie przyznawali, iż świadomie dokonują rezygnacji z pewnych aspektów indywidualnego poczucia podmiotowości. Przyczyny dokonywania takich redukcji oraz ich granice bywają różnorodne.

Istotą podmiotowego charakteru istnienia człowieka jest samoświadomość, pojmowana jako świadome przeżywanie zdarzeń własnego życia, sposobu ustosunkowania się do nich, refleksja na swój temat, na temat celu i sensu swojego życia. Człowiek, przeżywając świat, nadaje mu szereg własnych subiektywnych znaczeń, indywidualnych sensów. Znaczenia nadawane przez podmiot są fundamentalną kategorią podejścia narracyjnego. Jednostka w biegu swego życia nieustannie selekcjonuje, porządkuje, porównuje i integruje nabywane doświadczenia. Dokonuje w ten sposób ich interpretacji nadając im określone znaczenia. W procesie zmian dokonujących się w świecie zewnętrznym człowiek przyjmuje różne punkty widzenia podobnych zjawisk, tym samym zmienia się waga i znaczenie jego osobistych doświadczeń. Dzieje się to w procesie wartościowania, którego efektem jest wytworzenie systemu znaczeń osobistych. Wartościowania obejmują nie tylko napotkane w życiu doświadczenia, ale także zachodzące między nimi relacje. System znaczeń osobistych jest dynamiczną, ciągle zmieniającą się całością. Zmiany te zachodzą pod wpływem przeżywanych doświadczeń i intencjonalnej aktywności podmiotu (Obuchowski, 2000).

Problem podmiotowości zarówno w filozofii, psychologii, socjologii, jak i pedagogice doczekał się wielu teoretycznych opracowań. Istnieje znaczna liczba odniesień ideologicznych i aksjologicznych w interpretowaniu pojęcia podmiotowości. Zasadnicza jednak trudność wynika z faktu, iż zarówno w języku potocznym, w języku filozoficznym, etycznym, jak i w językach specyficznych dla wielu dyscyplin naukowych istnieje cały szereg pokrewnych pojęć, które wzajemnie na siebie zachodzą, krzyżują się. Są to pojęcia sprawstwa, autonomii, odpowiedzialności, wolności, tożsamości, emancypacji. Bycie podmiotem oznaczać może wolność, tożsamość, samoświadomość, osobową integralność, samorealizację, autonomię, odpowiedzialność – czy bardziej konkretnie i prozaicznie, jak to określa D. Bańka, wywieranie wpływu na otoczenie, dokonywanie wyborów, a także podejmowanie decyzji, sprawowanie kontroli, itp. (Bańka, 1992). Pewien problem w ustaleniu granic definicyjnych omawianego problemu stanowi także różnorodność traktowania tego pojęcia w różnych naukach. Raz jest ono traktowane jako ideał społeczny, drugi raz jako założenie ontologiczne, kiedy indziej jako wartość społeczna i wreszcie jako pojęcie teoretyczne (Cichocki, 2003).

Zakres zagadnień mieszczących się w granicach pojęcia „podmiotowość” jest bardzo szeroki. Pierwotne pojęcia podmiotowości zostały stworzone w obrębie filozofii i w dalszym

ciągu odwołania do „filozoficznych korzeni” pojęcia są bardzo istotnym punktem odniesienia większości teorii psychologicznych, pedagogicznych i socjologicznych (Adamiec, 1992, Ci-chocki, 2003).

Przygotowanie młodych ludzi do wykonywania pracy zawodowej nabiera szczególnego znaczenia w dzisiejszej sytuacji społeczno – gospodarczej wynikającej z ogólnoświatowych procesów technologicznych i globalizacyjnych. Badani menedżerowie będący wielokrotnie w swoich firmach decydentami w procesach rekrutacji nowych pracowników w swoich wypowiedziach zwracają uwagę na fakt, że w sytuacji przyspieszonego rozwoju naukowo – technicznego procesów produkcyjno – usługowych, ważniejsze niż umiejętności ściśle wynikające z zawodu, stają się cechy takie jak: umiejętność pracy w zespole, umiejętność dostosowania się do zmian, odpowiedzialność, umiejętność organizacji pracy własnej i zespołu. Badani jednoznacznie wskazują okres szkoły, przede wszystkim średniej, jako czas, w którym takie cechy i umiejętności powinny być kształtowane. Z doświadczeń swoich jako rodziców i obserwatorów zmian w procesie kształcenia dzieci i młodzieży wyciągają wnioski, iż ten postulat nie jest także obecnie właściwie realizowany w polskich szkołach. Wartością szczególnie promowaną przez style zarządzania przyjęte w firmach międzynarodowych, a podkreślaną przez badanych jako wyraz ich podmiotowych relacji w miejscu pracy, jest duża samodzielność w realizowaniu obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska. Oczywiście tak rozumiana realizacja obowiązków musi przynosić określone efekty zbieżne z zaplanowanymi w strategiach przyjętych przez firmy na poziomie krajowym, regionalnym oraz globalnym. Potrzeba kształcenia cech takich jak: samodzielność i umiejętność podejmowania decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności oraz przekonanie, że szkoła jest środowiskiem powołanym do ich tworzenia i rozwijania znajdują odzwierciedlenie w wypowiedziach badanych. Istotnym faktem, wynikającym z wypowiedzi badanych, jest to, iż szczególnie w wieku dorastania, młodzież oczekuje ze strony nauczycieli wsparcia i wiary w swoje siły. To wsparcie powinno przejawiać się pozytywną oceną i zaufaniem, pochwałą oraz wyrażaniem wiary w siłę i możliwości młodych ludzi. Młodzież oczekuje pozytywnej motywacji do pokonywania trudnych zadań i przeciwności. Niestety badani menedżerowie, będąc uczniami szkół średnich takie wsparcie ze strony nauczycieli otrzymywali rzadko. Częściej pojawiały się przejawy motywowania negatywnego, które w okresie dorastania mogą odnieść skutek przeciwny do zakładanego. Potwierdzenie tej sytuacji możemy znaleźć w literaturze przedmiotu (Rachalska, 2000, Wołk, 2000). W. Rachalska podkreśla, że we współczesnej szkole wynikające z rozwoju nauki rozrastanie się treści nauczania zawierające „tylko niezbędne”, chociaż niejednokrotnie szybko dezaktualizujące się informacje i wynikający z tego nacisk na encyklopedyczną wiedzę uczniów przysłoniły jakże ważne zabiegi wychowawcze. Z. Wołk przytaczając wyniki własnych badań dotyczących środowiska zielonogórskich pracodawców, stwierdza, że cechy pożądanego przez pracodawcę pracownika nie wiążą się w zasadzie z przygotowaniem zawodowym, lecz raczej z jego cechami osobowymi. Do najbardziej oczekiwanych przez pracodawców cech pracownika należą m.in.: wysoka sprawność intelektualna, otwartość na świat i innych ludzi, umiejętność nawiązywania kontaktów społecznych, wytrwałość w dążeniu, umiejętność współdziałania, komunikatywność, kreatywność, odporność na stres, konsekwencja i wytrwałość w działaniu. Wobec powyższego autor stwierdza, że „poprzez właściwie realizowaną edukację ogólnokształcącą sprzyjającą rozwojowi własnej inwencji, poprzez pielęgnowanie

inwencji, poprzez pielęgnowanie indywidualnej oryginalności jednostki można doskonale przygotować ją do odniesienia sukcesu zawodowego. Wynika z tego to, że przygotowanie do pracy zawodowej wiąże się przede wszystkim z wysoką kulturą pracy zawierającą się w indywidualnych cechach pracownika (kandydata do pracy) wśród których szczególnie ważna jest mobilność, niestandardowość myślenia oraz dojrzałość społeczna (zespołowość, komunikacja społeczna, uczestnictwo w zarządzanym systemie – niezależnie od pozycji w tym układzie). Zatem wychowanie realizowane w szkole nie może nie uwzględniać zadania kształtowania wiedzy o pracy, rynku pracy i prawidłowościach nimi rządzących. To z kolei wiąże się z kształtowaniem mentalności aktywnego poszukiwacza dla siebie najlepszego miejsca pracy. W tej aktywności nie może zabraknąć własnej zgody jednostki na doskonalenie, a niekiedy na reedukację, na poszukiwanie pracy, na ciągłe poddawanie się weryfikacji, na kreatywność zawodową” (Wołk, 2000).

Na tle wielu wspólnych cech, przeżyć i zachowań charakteryzujących badanych menedżerów firm międzynarodowych można wyróżnić jednak pewne obszary w których przyjmują oni różne postawy lub charakteryzują się odmiennym sposobem przeżywania pojawiających się w przebiegu kariery zawodowej sytuacji. Możemy tutaj mówić o przyjmowaniu przez badanych różnych dróg realizacji własnej aktywności zawodowej

Do pierwszej grupy należą **osoby, dla których bardzo istotny był i jest ich własny wpływ na podejmowaną aktywność i związane z nią decyzje**. Zarówno te dotyczące realizacji szczegółowych zadań jak i te, które nakreślają ogólne cele instytucji, przedsiębiorstwa lub społeczności, w których badani aktualnie działają. W swoich wypowiedziach podkreślają swoją sprawczą rolę w tworzeniu powodzenia grupy. Istotnym dla tych osób było wyraźne (przejawiające się w pełnionych funkcjach) przewodnictwo w zespole, zarówno szkolnym, jak i pozaszkolnym. W okresie edukacyjnym dobrowolnie i z ogromnym zaangażowaniem pełnili najważniejsze role w zespołach klasowych i pozaszkolnych i to dawało im poczucie samorealizacji i spełnienia. Istotnym czynnikiem wyróżniającym tę grupę osób jest odczuwanie potrzeby decydującego wpływu na cele podejmowane i realizowane przez zespoły, w których funkcjonują. W okresie szkolnym badani relacjonują, iż także wtedy odczuwali silną potrzebę decydowania o podejmowaniu i realizacji przez zespół różnorodnych zadań, wpływali na przebieg i organizację imprez klasowych i wycieczek. Nawet dyscypliny sportu uprawiane przez osoby z tej grupy świadczą o ich determinacji w spełnianiu swoich indywidualnych celów poprzez uczestnictwo w działaniach zespołu (kolarstwo indywidualne, lekkoatletyka, tenis, szachy). W okresie pracy zawodowej w firmie międzynarodowej istotnym czynnikiem wpływającym na poczucie podmiotowości tych osób jest stworzenie im możliwości znacznego wpływu na szczegółowe cele realizowane w kierowanych przez nich zespołach. Daje to badanym także poczucie wpływu na ogólne cele ustalone dla korporacji międzynarodowej, zarówno na poziomie regionalnym, jak i globalnym. Taka postawa, charakteryzująca badanych jeszcze w okresie szkolnym, wpłynęła prawdopodobnie na ich wybór firmy międzynarodowej o określonym pochodzeniu kulturowym jako miejsca pracy. Badane osoby należące do tej grupy pracują głównie w firmach pochodzenia amerykańskiego lub skandynawskiego.

Drugą grupę stanowią **osoby przyjmujące rolę podporządkowanego menedżera profesjonalisty**. Badani należący do tej grupy podkreślali swój niewielki wpływ na decyzje,

szczególne o znaczeniu strategicznym, podejmowane w firmach korporacyjnych, dla których pracują. Niski poziom tego wpływu lub jego brak rozmówcy odbierają jako naturalną cechę korporacji międzynarodowych. Czynniki te nie przeszkadza im w odczuwaniu własnej podmiotowości, a wręcz jest przeżywany jako okoliczność sprzyjająca temu poczuciu. Wspomnienia dotyczące własnego funkcjonowania w okresie szkolnym i przeżyć z tym związanych cechuje wysoki poziom odczuwania potrzeby współpracy w grupie i samorealizacji poprzez zadania stawiane przez organizacje (szkoła, harcerstwo, klub sportowy). Role pełnione w zespołach istotnych dla badanych w okresie edukacji szkolnej związane były nie z pełnionymi funkcjami, ale z realizowanymi zadaniami. Istotną w tej działalności była współpraca zespołowa oraz chęć osiągnięcia samozadowolenia poprzez sukces zespołu. Zajęcia pozaszkolne preferowane przez badanych były związane z działalnością w grupie. Przykładem takiej działalności jest harcerstwo. Uczestnictwo w życiu drużyny lub zastępu harcerskiego wymaga podporządkowania przez wszystkich członków swoich własnych celów zadaniami wykonywanym przez grupę. Ogólne, strategiczne cele całej organizacji są ustalane bez udziału szeregowych członków i przekazywane w postaci corocznych alertów, misji, czy akcji. Dyscypliny sportu uprawiane w dzieciństwie i młodości przez menedżerów należących do tej grupy także polegały przede wszystkim na współpracy zespołowej. Badani uprawiali gry zespołowe: siatkówkę, koszykówkę, piłkę nożną oraz wioślarstwo. W tych dyscyplinach cele strategiczne ustalają trenerzy zespołów lub działacze klubów, a poszczególni zawodnicy wykonują swoje zadania będąc odpowiedzialnymi za określoną część aktywności całego zespołu. Taka postawa charakteryzująca badanych w okresie nauki szkolnej miała, w ich przeżywaniu wpływ na wybór firmy międzynarodowej o pochodzeniu szwajcarsko – niemieckim, austriackim lub japońskim jako swojego miejsca pracy.

Jednostka w procesie kreowania własnej kariery zawodowej, przypisując w różnych sytuacjach różną wartość pełnionym rolom dokonuje rezygnacji z jednych działań na rzecz innych. Decyzje dotyczące indywidualnej kariery zawodowej i dokonywane w ich rezultacie wybory, a więc i rezygnacje, co wynika z przeprowadzonych badań, są w ocenie samych badanych ważnymi decyzjami. Jak wykazują liczni autorzy (m.in. Aronson, Wilson, Akert, Czapiński, Nosal, Kozielecki) proces decyzyjny nie kończy się wraz z aktem wyboru określonego wariantu postępowania. Jeśli jednostka dokonuje, w swojej ocenie, ważnych decyzji to doświadcza dysonansu poddecyzyjnego. Jest to stan przykrego napięcia, które pobudza jednostkę do jego usunięcia (Aronson, Wilson, Akert 1994). Jeśli jednostka po podjęciu decyzji uświadamia sobie rezygnacje jakich dokonała w związku z określonym wyborem następuje próba poradzenia sobie z pojawiającym się dysonansem.

Odpowiedzi na postawione w toku rozmowy pytania dodatkowe dotyczące różnych aspektów ich funkcjonowania, z których zrezygnowaliby w sytuacji pojawienia się propozycji awansu lub zmiany miejsca pracy pozwoliły na podjęcie próby podziału badanych na kilka grup. Podstawowe kryterium tego podziału stanowił sposób radzenia sobie z konfliktem obecnym w większości biografii dotyczących indywidualnych karier zawodowych. Zawiera się ono w stawianym co dziesięć lat Polakom przez Centrum Badania Opinii Społecznej pytaniu: „Co stanowi obecnie treść Pani(a) życia? Niezmiennie (badania były przeprowadzane trzykrotnie (w latach 1988, 1998 i w roku 2008) większość Polaków deklaruje, iż najważniejsze dla nich są sprawy rodzinne – zdrowie własne i bliskich, szczęście rodzinne, spokojne

życie (w 2008 roku 69% respondentów podało tę odpowiedź). Na drugim miejscu, tak jak w poprzednich latach, znalazła się praca i aspiracje związane z życiem zawodowym stanowiąc główną treść codziennego życia dla co drugiego Polaka.

Interesująco przedstawia się w tym kontekście część tego badania dotycząca opinii respondentów na temat najważniejszych treści życia preferowanych przez ich znajomych. Okazało się, że 71% badanych wskazało pracę jako aspekt codziennej aktywności, na który poświęcają najwięcej czasu ich znajomi, a życie rodzinne umiejscowili na drugiej pozycji (52% badanych). Przytoczone wyniki ukazują istotność i częstotliwość występowania dylematów dotyczących współwystępowania ról pracownika i członka rodziny i decyzji podejmowanych w związku z ich pełnieniem.

Pierwszą wyodrębnioną z grupy badanych menedżerów kategorię stanowią osoby mające poczucie, że **rodzina stanowi znacznie ważniejszy aspekt ich życia niż praca zawodowa**. Do grupy tej zakwalifikowałem trzy z badanych osób. Ich wspólną cechą jest podobny wiek (przedział 40-43 lata). Wbrew potocznym opiniom okres życia, w którym są badani stwarza wiele sytuacji mogących wywołać konflikty na płaszczyźnie praca – rodzina. Podokres trwający od wieku 31 do 44 lat Super określił jako czas uzyskiwania stabilizacji w pracy zawodowej. Zarysowuje się wtedy wzór kariery i jednostka podejmuje działania realizujące ten wzór. Zarazem sytuacja rodzinna wymaga niejednokrotnie zwiększonego zaangażowania (m.in.: dzieci w wieku szkolnym, sytuacje mieszkaniowe). Firmy międzynarodowe stwarzają dla swoich pracowników duże możliwości awansu. Niemal każda taka propozycja mimo, że niesie ze sobą w perspektywie osiągnięcie stabilizacji, wymaga w początkowym okresie zwiększonego zaangażowania. Nie jest to tylko zwiększona ilość czasu poświęconego na pracę, ale niejednokrotnie także konieczność przeniesienia się do innego kraju. Jednym z elementów polityki międzynarodowych korporacji zatrudniających menedżerów z różnych krajów jest tworzenie głębszych relacji pomiędzy firmą a pracownikami. Osoby wyjeżdżające zagranicę mieszkają w wynajmowanych przez firmę domach lub mieszkaniach, jeżdżą służbowymi samochodami, spotykają się towarzysko w swoim gronie. Nawet aktywność pozazawodowa (sport, hobby, rozrywka) jest organizowana przez firmę. Efektem takiego działania ma być, z punktu widzenia firmy, mocniejsze także emocjonalne, zaangażowanie pracownika w sprawy służbowe. Każdy z badanych zakwalifikowanych do tej grupy menedżerów otrzymał w trakcie rozwoju swojej kariery zawodowej interesującą propozycję awansu. Czasami były to propozycje niespodziewane, nastąpiło więc zwiększenie atrakcyjności poprzez wywołanie efektu zaskoczenia. Czasami propozycje wynikały z logicznego układu sytuacji czy procesów następujących w korporacji. Wspólnymi cechami procesu decyzyjnego wszystkich trzech badanych osób było przeprowadzenie analizy przeddecyzyjnej wraz z innymi członkami najbliższej rodziny. Były to długie dyskusje, zasięganie opinii innych osób (na przykład członków rodzin kolegów, którzy już dokonali takich wyborów), a nawet krótkie wyjazdy do docelowego miejsca aby przyrzeć się sytuacji „na miejscu”. Zgodnie z założeniami beckerowskiej ekonomicznej teorii zachowań ludzkich badani menedżerowie dokonywali wnikliwych analiz zestawiając ze sobą zalety i wady proponowanych posunięć. Wszyscy badani należący do tej grupy w wyniku podjętej decyzji zrezygnowali z przedstawionych im propozycji awansu związanego z dłuższym wyjazdem zagranicznym.

Odmienne jednak, a zarazem interesujące z badawczego punktu widzenia były sposoby poradenia sobie z dysonansem poddecyzyjnym pojawiającym się w wyniku dokonanej rezygnacji. W karierze jednego z badanych menedżerów propozycje wyjazdu zagranicznego na kilka lat połączone z awansem w ramach korporacji pojawiają się stosunkowo często. Jest on więc wielokrotnie zmuszony do podejmowania podobnych decyzji. Propozycje wyjazdu wynikają z globalnej polityki kadrowej korporacji (m.in. angażowanie menedżerów z Europy Środkowej i Wschodniej do działań w Europie Zachodniej). Specjalne służby HR działające w korporacji przyglądają się niektórym pracownikom i kiedy pojawia się odpowiednie dla nich stanowisko zostaje złożona propozycja. Elementem sprzyjającym poczuciu podmiotowości badanego, w jego opinii, jest to, że negatywne odpowiedzi na składane propozycje nie wywołują negatywnych konsekwencji ze strony korporacji. Każda nowa propozycja niesie ze sobą, oprócz standardowych zalet (wyższa pensja oraz wyższa pozycja w ramach korporacji) jakiś nowy element atrakcyjny dla wybranego menedżera. Ostatnio odrzucona przez badanego propozycja dotyczyła kraju, który jawił się dla niego jako „wymarzone miejsce do pracy”. Badany, stając wobec własnego, wewnętrznego dysonansu po podjęciu decyzji, w swoich wypowiedziach zwraca większą uwagę na złe strony rozważanego niedawno wyjazdu. Jako technikę rozwiązania pojawiającego się dysonansu poddecyzyjnego wybrał opisywane w literaturze (m.in.: Aronson, Wilson, Akert, 1997) „zniekształcenie” obrazu zarówno wybranych, jak i odrzuconych alternatyw. Badany stara się zlikwidować odczuwany dyskomfort przez podwyższenie atrakcyjności wybranej alternatywy, czyli dokonanej rezygnacji z wyjazdu i awansu. Elementem istotnym wśród wymienionych argumentów jest przyszłość dzieci i niekorzystny, w ocenie badanego, wpływ wyjazdu na ich dalszą edukację. Dodatkowym elementem pomagającym zredukować odczuwany dysonans jest ocena własnej, aktualnej sytuacji zarówno materialnej, jak i zawodowej jako bardzo korzystnej (ciekawa praca, stosunkowo wysokie zarobki, nowy dom). W ocenie badanego czynniki te wpłynęły na podjęcie, wspólnie z rodziną decyzji o rezygnacji z wyjazdu.

Drugi z badanych także dokonał rezygnacji proponowanej pracy zagranicą. Sposobem poradenia sobie z dysonansem poddecyzyjnym jest odsunięcie odpowiedzialności za podjęty wybór i przeniesienie jej na inną osobę – w tym przypadku żonę. Badany dodaje, że wyzwania związane z awansem, nowe obowiązki i podjęcie większej odpowiedzialności w ramach aktywności zawodowej nie stanowiły argumentu przyczyniającego się do podjętej rezygnacji z wyjazdu. Wprost przeciwnie, wpływały na podwyższenie atrakcyjności otrzymanej oferty. Decyzja, w odczuciu badanego, mimo że związana była z jego karierą zawodową nie dotyczyła tylko sfery zawodowej jego aktywności. Dokonanie wyboru związane było z koniecznością opowiedzenia się po stronie rodziny. Akceptacja argumentów żony była tego wyrazem. W jego rozumieniu wspólne podjęcie decyzji obrazuje jego indywidualnie przeżywaną granicę rezygnacji dokonywanych na płaszczyźnie rodzina – dom. Opowiedzenie się za większym zaangażowaniem się po stronie spraw wynikających z pełnienia roli członka rodziny niesie za sobą istotnie odczuwalne rezygnacje w sferze aktywności pracownika. Badany świadomie rezygnuje z pewnych działań w sferze zawodowej mając świadomość, że mogłyby one w przeżywaniu jego żony mieć niekorzystny wpływ na sytuację rodzinną. Odczuwa, co wyraźnie zaznacza w swojej wypowiedzi, dyskomfort spowodowany podjętą decyzją. Świadczy to, jak twierdzi Aronson, o indywidualnym przekonaniu o ważności dokonanych wyborów.



Im decyzja jest ważniejsza w odczuciu decydenta, tym większy przeżywany po jej podjęciu dysonans poddecyzyjny (Aronson, Wilson, Akert, 1997).

W karierze trzeciego menedżera, podobnie jak u pozostałych dwóch, proponowany awans i dłużej trwający wyjazd, w jego ocenie, mogły być szansą osiągnięcia stabilizacji zawodowej na wyższym poziomie. Badany zrezygnował jednak z tego kierując się analizą zysków i strat, które poniosłaby w wyniku tej decyzji jego rodzina. Istotnym czynnikiem decydującym o podjęciu ważnej decyzji była, w jego odczuciu, sytuacja rodzinna. Zmiana miejsca pracy wiązałaby się z dużymi utrudnieniami dla rodziny, której członkowie włożyli sporo wysiłku w stworzenie dogodnych warunków funkcjonowania w obecnym miejscu zamieszkania (atrakcyjny dom, grono przyjaciół i bliskich, plany edukacyjne dzieci, praca żony). Granice rezygnacji postawione przez badanego w ramach decyzji dotyczących jego kariery zawodowej uniemożliwiają też jego wyjazd zamieszkanie z dala od rodziny. Ta sytuacja, podobnie jak u pozostałych badanych, nie tylko rodzi dyskomfort, ale także uświadamia coraz częstszą konieczność podejmowania podobnych decyzji. Firmy, w których pracują badani oraz stanowiska przez nich zajmowane implikują większe niż u innych, możliwości migracyjne.

Postawa reprezentowana przez badanych w tej grupie, w ich odczuciu, związana jest ściśle z doświadczeniami zebranymi w toku rozwoju ich indywidualnej kariery zawodowej. Przykładem tego może być wypowiedź jednego z menedżerów, który wspominając początki swojej kariery zawodowej przyznaje, że dokonywał stosunkowo często rezygnacji ze spraw rodzinnych na rzecz obowiązków zawodowych. Interesująca jest jego interpretacja tej sytuacji. Twierdzi on, że w owym czasie nawet nie zastanawiał się nad tym, że mógłby nie dokonać tych rezygnacji. Takie decyzje były naturalne na początku rozwoju kariery zawodowej. Z jego aktualnej perspektywy podjęcie wówczas przeciwnych decyzji (zmiana organizacji pracy na korzyść życia rodzinnego) być może nie spowodowałyby żadnych negatywnych reakcji ze strony pracodawców. Taka analiza jest niewątpliwie argumentem potwierdzającym hipotezy wysuwane przez wielu autorów (m.in. Daniecki, Korzeniowski, Zieliński, Czerepaniak-Walczak, Cichocki), twierdzących, iż subiektywne poczucie podmiotowości, a więc i związane z podejmowanymi decyzjami rezygnacje, są wewnętrznymi, zmieniającymi się w czasie indywidualnymi schematami każdej jednostki. To, jaki schemat realizacji własnych ról przyjmuje jednostka zależy, jak to wykazał Super, od wielu czynników, ale w ostateczności jest suwerenną indywidualną decyzją jednostki.

Drugą, wyodrębnioną w wyniku analizy, grupę stanowią **osoby mające poczucie zawartego kompromisu pomiędzy sprawami zawodowymi i rodzinnymi**. Do tej grupy zakwalifikowałem cztery badane osoby. Wszystkie one znajdują się w grupie wiekowej pomiędzy 30 a 35 rokiem życia. Według Supera osoby te są na styku pomiędzy okresem prób, a okresem stabilizacji. Istotną cechą okresu prób jest dokonywanie wielu zmian w karierze zawodowej aż do momentu określenia własnej pozycji zawodowej lub ustalenia braku preferencji do wykonywania określonego typu pracy. Z analizy zebranych wypowiedzi wynika, że badani w tej grupie takie decyzje już podjęli. Wszyscy toku rozwoju swojej kariery zawodowej dokonali stosunkowo dużo zmian dotyczących stanowisk, firm czy branż, w których rozwijają swoją aktywność. Aktualne działania w aspekcie kariery zawodowej dotyczą raczej ustabilizowania sytuacji wynikających z konieczności jednoczesnego pełnienia wielu ról. W rozwoju kariery zawodowej tych osób mija więc lub znacznie traci na intensywności okres

zmian charakterystyczny dla przełomu fazy poszukiwań i fazy zajęcia pozycji. W życiu pozazawodowym pojawiła się sieć obowiązków i relacji, które niosą za sobą konieczność zaangażowania. Życie zawodowe, mimo osiągnięcia pewnej stabilizacji ciągle absorbuje dużą część czasu i wysiłków. Zaczyna dochodzić do konfliktów na styku aktywności wynikających z pełnionych ról pracownika i członka rodziny. Powiększające się rodziny, zamieszkanie w nowych domach lub mieszkaniach, grono przyjaciół i znajomych stanowią obszary życia badanych, wymagające poświęcenia określonej, coraz większej ilości uwagi i czasu. Niejednokrotnie oczekiwania współmałżonków i dzieci dotyczące czasu spędzanego z nimi zaczynają się zwiększać. Istniejąca sytuacja powoduje, że badani podejmują próby stworzenia kompromisu mającego na celu ułożenie wzajemnych relacji pomiędzy dwiema omawianymi płaszczyznami swojej aktywności (pracą i rodziną). Kryterium zakwalifikowania osób do tej grupy stanowiło wyrażone przez nich poczucie stworzenia, jak to określił jeden z badanych „pewnego stabilnego układu pomiędzy rodziną i pracą, w którym wszyscy są zadowoleni”.

Przykładem, który może zilustrować takie podejście mogą być treści zawarte w wypowiedziach jednego z badanych. Jego praca zawodowa wymaga częstego przemieszczania się pomiędzy odległymi miejscowościami w Polsce (jedno biuro funkcjonuje w Gliwicach, drugie w Warszawie a dom w Zielonej Górze) Badany pracuje w firmie międzynarodowej o cechach globalnej korporacji. Wiąże się to więc także z koniecznością częstych wyjazdów zagranicznych. W toku rozwoju swojej kariery zawodowej dokonywał on istotnych zmian. W jego odczuciu były to niejednokrotnie zmiany podyktowane nie tylko chęcią rozwoju kariery zawodowej, ale także koniecznością połączenia pełnionych przez siebie ról pracownika i członka rodziny. Wiązało się to na przykład z dokonaniem rezygnacji z wykonywanej atrakcyjnej pracy dlatego, że, w odczuciu badanego, nakładane na niego przez bezpośredniego przełożonego obowiązki i sposób ich egzekwowania kolidowały z możliwością uczestnictwa w życiu rodziny. Postawa szefa ingerującego w sprawy rodzinne badanego menedżera przyczyniła się do podjęcia istotnej decyzji o zmianie miejsca pracy. Badany swoje postępowanie w tym czasie uważa za jeden z przejawów kształtującego się kompromisu pomiędzy wypełnianiem swoich podstawowych ról.

Warunkiem pojawienia się poczucia właściwego połączenia wykonywania ról pracownika i członka rodziny jest dokonanie działań mających na celu usprawnienie własnej aktywności w tych dwóch podstawowych obszarach. W organizacji swojego życia, zarówno zawodowego, jak i rodzinnego, badany dokonał szeregu „zabiegów” zmierzających do osiągnięcia oczekiwanego stanu. Subiektywne poczucie osiągniętego kompromisu pomiędzy sprawami rodzinnymi a zawodowymi wzmacniane jest przez badanego przeniesieniem współuczestnictwa w podejmowanych decyzjach na bliskich (na żonę). Interpretowanie takiej sytuacji jako wspólnych decyzji pozwala na osłabienie wewnętrznego dysonansu poddecyzyjnego. Wszelkie ewentualne odstępstwa od zasad ustalanych w ramach zawartego kompromisu na rzecz pracy zawodowej mogą być wtedy interpretowane jako konieczność wynikająca ze wspólnie ustalonego poziomu życia i bezpieczeństwa rodziny.

Osiągany przez menedżerów kompromis w pełnieniu ról rodzinnych i zawodowych zbudowany jest w myśl ekonomicznej teorii zachowań ludzkich na bazie niejednokrotnie wnikliwej analizy ewentualnych zysków i strat. Działania wynikające z tego procesu pozwalają na stworzenie systemu usprawiedliwień i wyjaśnień dotyczących dokonywanych rezy-

gnacji w ramach pełnionych ról. Jeśli sytuacja zawodowa wymaga pozostawania dłużej w pracy, to menedżer rekompensuje to na przykład możliwością odwiezienia dziecka do lekarza w dowolnym czasie w godzinach pracy lub proponuje atrakcje w postaci na przykład wyjazdu zagranicznego „na koszt firmy”. Międzynarodowe korporacje zapewniają swoim kluczowym pracownikom pewną „pomoc” w rozwiązywaniu ewentualnych konfliktów pojawiających się na styku pełnienia dwóch podstawowych ról. Firmy gwarantują niejednokrotnie bardzo kosztowne pakiety zdrowotne dla całych rodzin swoich pracowników. Pakiety te obejmują darmową opiekę zdrowotną na bardzo wysokim poziomie oraz rozbudowany system ubezpieczeń zdrowotnych. Organizowane są także, wzorem krajów mających w tym obszarze większe doświadczenie, rodzinne spotkania, pikniki, zawody sportowe. Stworzenie pewnego rodzaju więzów emocjonalnych pomiędzy firmą a rodziną menedżera znosi lub ogranicza skutki sytuacji konfliktowych w momencie podejmowania przez pracownika znaczących rezygnacji z aktywności w życiu rodzinnym na rzecz czasu poświęconego na pracę zawodową.

Trzecią grupę wyodrębnioną w wyniku analizy wypowiedzi badanych menedżerów stanowią osoby, które **deklarują większe zaangażowanie w sprawy zawodowe niż w inne sfery swojego życia**. Do grupy tej zakwalifikowanych zostało czworo badanych (dwie kobiety i dwóch mężczyzn). Są to osoby w wieku 25-30 lat. Okres, w którym się znajdują, w proponowanych przez różnych autorów klasyfikacjach etapów przebiegu kariery zawodowej cechuje się podejmowaniem wielu prób i starań zmierzających do ukształtowania się podstaw rozwijanej w późniejszym okresie stabilizacji zawodowej. W wyniku prób związanych niejednokrotnie ze zmianą stanowiska, branży czy firmy młody człowiek zmierza do nabycia subiektywnego przekonania, że ścieżka rozwoju zawodowego, w której początku znajduje się będzie dla niego wystarczająco satysfakcjonująca. Zmiany wymagają podejmowania określonych, istotnych z punktu widzenia rozwoju indywidualnej kariery zawodowej, decyzji. Decyzje, jak to wykazano już wcześniej, to procesy związane nie tylko z samym aktem wyboru, ale także z dokonywanymi rezygnacjami. Istotnym kryterium zakwalifikowania poszczególnych osób do tej grupy były ich deklaracje dotyczące czynników jakie brałoby pod uwagę w swoich decyzjach, gdyby pojawiła się propozycja awansu związana ze zmianą miejsca pracy. Taka sytuacja to najbardziej oczekiwany przez badanych element rozwoju ich kariery. Interesująca jest różnica dotycząca charakteru samej hipotetycznie rozważanej przez badanych sytuacji w porównaniu do sytuacji branych pod uwagę przez menedżerów z dwóch wcześniejszych grup. Badani zakwalifikowani do trzeciej grupy zakładają jako prawdopodobną możliwość pojawienia się propozycji awansu związanego ze zmianą miejsca pracy w ramach innej firmy, kraju czy nawet branży. Świadczy to między innymi o wciąż jeszcze słabej pozycji badanych w obecnym miejscu zatrudnienia, a tym samym o niskim poziomie identyfikacji z reprezentowaną korporacją. W pozostałych grupach menedżerowie najczęściej rozważając awans, czy zmianę miejsca wykonywania pracy poruszają się w obrębie własnej korporacji. Jest to wyrazem dalece zaawansowanego procesu stabilizacji zawodowej, którego celem było znalezienie odpowiedniego stałego miejsca pracy. Osoby, dla których praca zawodowa jest obecnie najważniejszym elementem codziennej aktywności wykazują większą gotowość do rezygnacji z innych sfer życia, m.in. z życia rodzinnego na rzecz wypełniania zadań wynikających z zajmowanej roli pracownika. Zwiększony poziom tej gotowości wywołany jest różnorod-

nymi aspektami życia zawodowego. Praca w firmach międzynarodowych, jak to było już wielokrotnie opisane, wiąże się z częstymi wyjazdami, także zagranicznymi. Dla młodego człowieka rozpoczynającego karierę zawodowa stanowi to atrakcyjny element wymagający jednak znacznego zaangażowania czasowego. W ostatnich latach wzrósł także znacznie poziom gotowości Polaków, szczególnie rozpoczynających karierę zawodową, do wyjazdów zagranicznych w celach zawodowych. Korporacje ze względu na swój zasięg wymagają wielokrotnie od swoich pracowników deklaracji gotowości do wypełniania długotrwałych kontraktów zagranicznych. W ofertach pracy przedstawione jest to jako czynnik zwiększający atrakcyjność proponowanego stanowiska. Badani zakwalifikowani do tej grupy deklarują swoją gotowość do wyjazdu zagranicznego jeśli wiązałby się on z szansą awansu i rozwoju zawodowego.

Kolejne pytania badawcze dotyczyły powodów, dla których badani wykazują się gotowością do rezygnacji z podmiotowego traktowania w pracy zawodowej i sytuacji, w których taka rezygnacja następuje. Opisywana w niniejszej pracy gotowość jest z założenia zjawiskiem indywidualnym. Jednak analiza materiału empirycznego pozwala na wysunięcie pewnych prawidłowości wspólnych dla badanych osób. Badani menedżerowie zatrudnieni w firmach międzynarodowych cechują się wysokim poziomem poczucia podmiotowości w środowisku pracy. Jest to, w myśl przyjętych podstaw teoretycznych niniejszej analizy, ocena ze wszech miar subiektywna. Próby dokonania obiektywnej oceny poczucia podmiotowości pracowników skazane byłyby na niepowodzenie ponieważ już sam proces dokonywania takiej oceny stawia badanego w roli przedmiotu a nie podmiotu rozważań badacza (Korzeniowski, Zieliński, Daniecki, 1983, Cichocki, 2003, Czerepaniak-Walczak 2006). Badane osoby swój indywidualny poziom podmiotowości warunkują spełnieniem przez zakład pracy określonych warunków. Warunki te, stanowiące kryteria wyznaczania granic rezygnacji z poczucia podmiotowości, to przede wszystkim znaczna, w subiektywnym odczuciu badanych, samodzielność i suwerenność działań zawodowych. Jednocześnie z analizy wypowiedzi wywnioskować można, że badani akceptują ograniczenia tej niezależności wynikające ze struktury organizacyjnej korporacji, dla której pracują. Dla badanych menedżerów wysoki poziom podmiotowości oznacza poczucie niezależności w podejmowaniu decyzji wykonawczych dotyczących obszaru, za który są odpowiedzialni. Decydując się na rozwój swojej ścieżki zawodowej w korporacjach międzynarodowych świadomie dokonują rezygnacji z osobistego wpływu na ogólne cele i strategie przyjmowane przez ich zakład pracy. Analiza interpretacji doświadczeń z okresu szkolnego badanych menedżerów pozwala na zauważenie pewnej prawidłowości następującej w stosunku badanych do podejmowanych aktywności. Wszyscy badani opisując doświadczenia szkolne podkreślali swoją gotowość uczestnictwa w różnorodnych działaniach grup formalnych lub organizacji. Już wówczas wykazywali gotowość do rezygnacji z bezpośredniego wpływu na ustalone przez tę organizację cele. Należy tutaj podkreślić, że dla potrzeb niniejszej pracy istotnym była próba ustalenia jak badani interpretują i przeżywają dokonywane rezygnacje, a nie jakakolwiek ich ocena.

Pełnienie roli menedżera w firmie międzynarodowej wiąże się także z dodatkowymi, wynikającymi ze stanowiska korzyściami. Badani w swoich wypowiedziach podkreślali brak gotowości do rezygnacji z, określanego przez siebie jako wysoki, poziomu tych dodatkowych korzyści. Pakiety zawierające m.in. dodatkowe usługi medyczne, fundusze ubezpieczeniowe

i emerytalne, nienormowany czas pracy oraz cały szereg korzyści materialnych stanowią, w ich przeżywaniu, ważny przejaw podmiotowego traktowania pracownika przez zakład pracy. Przyznanie takiego pakietu i jego zawartość wiąże się dla badanych z istotnym dla ich poczucia podmiotowości prestiżem związanym z kierowniczym stanowiskiem w organizacji.

Właściwe, z punktu widzenia przedsiębiorstw międzynarodowych, wypełnianie funkcji menedżera, w opisach doświadczeń badanych, jawi się jako stające w sprzeczności z pełnioną rolą członka rodziny. Szczególnego znaczenia konflikt ten nabiera w początkach realizowania ścieżki zawodowej. Interesującą jest, zauważalna w wypowiedziach badanych, tendencja do swoistego interpretowania konieczności dokonywania rezygnacji z czasu poświęconego na życie pozazawodowe jako własnego, suwerennego wyboru. Ocena tego wyboru zmienia się jednak w wyniku nabytych doświadczeń życiowych (np. konflikty rodzinne, pojawienie się kolejnego dziecka). Istotnym, w interpretacji badanych, wydaje się też być związany z nabytymi doświadczeniami osiągnięty wiek. Świadomość tego czynnika powoduje indywidualne zmiany priorytetów w podejmowanych decyzjach na rzecz stabilizacji życia rodzinnego. Przykładem zmian w podejściu do podejmowanych decyzji może być malejąca gotowość do długotrwałych wyjazdów zagranicznych cechująca osoby z kilkunastoletnim stażem na stanowisku menedżerskim. Rezygnacje w sferze pozazawodowej są w myśl beckerowskiej ekonomicznej teorii zachowań ludzkich kosztem, który menedżerowie będąc na początku ścieżki kariery zawodowej są gotowi ponieść dla jej rozwoju. Menedżerowie z dłuższym stażem pracy podejmując decyzje dotyczące kariery zawodowej zwracają uwagę na szereg innych pozazawodowych czynników (decyzje takie uzależniają między innymi od opinii członków rodziny). Dokonywane rezygnacje obejmują także inne sfery życia badanych menedżerów. Autorzy analizowanych narracji opisywali swoje pasje, zainteresowania, sposoby spędzania wolnego czasu. Te obszary ich indywidualnego rozwoju niejednokrotnie zaczęły kształtować się w okresie szkolnym lub akademickim. Podjęcie pracy i rozwój kariery menedżerskiej w firmie międzynarodowej wymagał dokonania rezygnacji z wielu z tych aktywności. Wraz z nabywanymi doświadczeniami zmienia się świadomość kosztów dokonywanych rezygnacji. Częściej w wypowiedziach menedżerów z dłuższym stażem pracy pojawiają się opisy rezygnacji z czasu poświęconego pracy zawodowej na rzecz innych ról istotnych dla indywidualnego rozwoju i samorealizacji. Powyższa prawidłowość występująca w analizowanych narracjach może uprawniać do wysunięcia wniosku iż gotowość do rezygnacji z poczucia podmiotowości w życiu zawodowym jest kategorią nie tylko indywidualną, ale także zmienną w ramach jednostkowego przebiegu kariery. Badani menedżerowie wykazywali się większym poziomem tej gotowości wkraczając na ścieżkę rozwoju zawodowego. W miarę pojawiania się zwiększonej aktywności w innych sferach życia ( np. życie rodzinne) następowała weryfikacja indywidualnego jej poziomu.

Sugestie i rekomendacje będące realizacją celu praktycznego niniejszej pracy można skierować do dwóch istotnych, występujących w narracjach badanych, środowisk.: zakładu pracy i szkoły jako instytucji. Z perspektywy zakładu pracy nieodzownym wydaje się skupienie uwagi na korzyściach wynikających z postrzegania stosunków interpersonalnych charakterystycznych dla każdej grupy jako ważnego pola edukacyjnego. Edukacja całościowa realizowana w ramach działalności zakładu pracy nie może obejmować tylko umiejętności merytorycznych związanych z pełnioną rolą zawodową. Poznanie i rozwijanie indywidualnych

cech pracownika wydaje się szczególnie istotne w obrębie grupy osób zajmujących stanowiska menedżerskie na różnych poziomach. Wykorzystanie indywidualnych opinii, działań i doświadczeń wnoszonych przez poszczególnych pracowników wpływa na ich większą identyfikację i zaangażowanie w realizację zadań stawianych przez organizację. W niektórych przedsiębiorstwach sprostanie wymogom nowoczesnej gospodarki tworzonej przez wszechstronnie wykształconych profesjonalistów może wymuszać zmiany podejścia do traktowania pracowników. Zarządzający tymi przedsiębiorstwami powinni spojrzeć na kierowanych przez siebie pracowników nie jak na w pełni sterowalny kapitał ludzki, ale jak na zbiorowość osób o indywidualnie zróżnicowanym potencjale, których aktywność może być skutecznym motorem rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Analiza opinii zawartych w wypowiedziach badanych uprawnia do wyciągnięcia wniosku, iż szkoła, w dalszym ciągu nie przygotowuje uczniów we właściwy sposób do późniejszego pełnienia roli pracownika, szczególnie menedżera radzącego sobie w środowisku międzynarodowym. Przeładowane programy, zbytni encyklopedyzm przekazywanej wiedzy, pogon za sukcesem oraz towarzysząca im „niezdrowa konkurencja” nie pozwalają na rozwijanie wśród uczniów cech ważnych, w przeżyciach badanych, w pracy w firmach międzynarodowych. Zdobycie wykształcenia na bardzo dobrym poziomie stanowi tylko początek realizacji kariery zawodowej menedżera firmy międzynarodowej. W opiniach badanych dalszy jej pomysłowy rozwój zależy od umiejętności i predyspozycji nie związanych bezpośrednio z opanowywaną w toku edukacji szkolnej wiedzą. Opinie te mogą być równocześnie rekomendacjami zmian w działaniu skierowanymi zarówno do osób odpowiedzialnych za szkołę jako system, jak i do nauczycieli i wychowawców. Jak wynika z wypowiedzi badanych w dalszym życiu zawodowym wiedza merytoryczna nabyta w szkole jawi się często jako mniej istotna lub możliwa do uzupełnienia w późniejszym czasie. Badani jednocześnie podkreślają wagę jak najwcześniejszego rozwoju jednostkowych cech kształtujących osobowość przyszłego pracownika. Istotnym elementem wpływającym na kształtowanie wielu ważnych dla późniejszej kariery zawodowej cech badanych w okresie ich dzieciństwa i młodości była różnorodna działalność pozaszkolna (sport, harcerstwo, wolontariat). Celem szkoły powinno być więc propagowanie i wspomaganie wszelkich form działalności pozalekcyjnej dzieci i młodzieży. Wydobywanie często ukrytych w młodych ludziach cech jest podstawowym zadaniem wychowania. Wymaga to z pewnością zmiany podejścia do procesu wychowania realizowanego w szkołach podstawowych i średnich. Szeroko pojęte wychowanie mające wpływ na późniejsze życie człowieka, także w jego zawodowym aspekcie, nie może być dodatkową aktywnością realizowaną przy okazji procesu dydaktycznego. Musi być zindywidualizowanym, nastawionym na wydobywanie jednostkowych podmiotowych cech każdego człowieka, zaplanowanym i konsekwentnie realizowanym procesem.

## Bibliografia

- Adamiec M., *Podmiotowość – formy i zmiany*, [w:] *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, Ratajczak Z. (red.), Katowice 1992.
- Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, Warszawa 1995.

- Bańka D., *Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej*, [w:] *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, Ratajczak Z. (red.), Katowice 1992.
- Becker G., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, Warszawa 1990.
- Cichoński R., *Podmiotowość w społeczeństwie*, Poznań 2003.
- Czerepaniak-Walczak M., *Podmiotowość jako kategoria pedagogiczna i edukacyjna*, [w:] *Podmiotowość w wychowaniu. Między ideą a realnością*, Kubiak-Szymborska (red.), Bydgoszcz 1999.
- Czerepaniak-Walczak M., *Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka*, Gdańsk 2006.
- Kofta M., *Wychowanek jako podmiot działań*, Warszawa 1989.
- Korporacje międzynarodowe w Polsce: wyzwania w dobie globalizacji i regionalizacji*, red. Zaorska A., Warszawa 2002.
- Korzeniowski K., Zieliński R., Daniecki W., *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1983.
- Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski*, Warszawa 2001.
- Listwan T., Stępczak S., *Profil kwalifikacyjny euromenedżera*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Poczowski A., Wiśniewski Z., Kraków 2004.
- Obuchowski K., *Autonomia jednostki a osobowość*, [w:] Reykowski J., Owczynnikowa O. W., Obuchowski K., *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Wrocław 1977.
- Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Kraków 2007.
- Ratajczak Z., Bańka A., Turska E., *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Katowice 2006.
- Super D.E., *Psychologia zainteresowań*, Warszawa 1972.
- Wolk Z., *Kultura pracy*, Sulechów 2000.
- Wolk Z., *Poradnictwo zawodowe w edukacji młodzieży*, Zielona Góra 2006.
- Zaorska A., *Zmiany w procesie globalizacji a uczestnictwo krajów Europy Środkowej*, Szczecin 2002.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, red. A. Poczowski, Kraków 2003.

**Recenzent: Z. Wolk**