

Andrzej Zygałło*
Henryk Bednarczyk**

**DYLEMATY I OGRANICZENIA PODMIOTOWOŚCI
MENEDŻERÓW PRACUJĄCYCH W FIRMACH
MIĘDZYNARODOWYCH DZIAŁAJĄCYCH NA TERENIE
WOJEWÓDZTWA LUBUSKIEGO**

Transformacje zapoczątkowane w Polsce w latach 90. spowodowały wzrost zainteresowania zjawiskiem zarządzania w firmach międzynarodowych o charakterze globalnym. Związane to było nie tylko z otwarciem rynku polskiego na współpracę międzynarodową, ale także 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 zarówno w celach działania wielu podmiotów gospodarczych i instytucji, jak też i w samej strukturze zatrudnienia w nowo powstających lub reorganizowanych przedsiębiorstwach. Wśród polskich kierowników zaczęła kształtować się 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. Po początkowym zachwycie międzynarodowymi modelami rozwoju kadry menedżerskiej przyszedł czas na podsumowanie zebranych doświadczeń i próby stworzenia takiego stylu funkcjonowania menedżerów na różnym poziomie zarządzania, aby odpowiadał on szeroko pojętym warunkom krajowym i lokalnym. Z punktu widzenia edukacji całościowej szczególnie interesującą wydaje się kwestia, czy i w jaki sposób edukacja realizowana przez menedżerów w okresie szkolnym i akademickim wpływała i wpływa na ich podmiotowe postrzeganie rozwoju własnej ścieżki zawodowej w firmach międzynarodowych. Podstawę niniejszego artykułu stanowi analiza badania przeprowadzonego wśród menedżerów wyższego poziomu zarządzania,

***Andrzej Zygałło** – doktor, adiunkt w Katedrze Seksuologii, Poradnictwa i Resocjalizacji Uniwersytetu Zielonogórskiego.

****Henryk Bednarczyk** – dr hab., prof. ITE – PIB w Radomiu, WSP ZNP w Warszawie.

pracujących w międzynarodowych korporacjach działających na terenie województwa lubuskiego. Materiał ten zebrany został w postaci oddzielnych, kilkugodzinnych pogłębionych wywiadów. Struktura każdego wywiadu wyznaczona została przez indywidualną narrację każdego rozmówcy. Celem badacza było jedynie nakierowanie respondenta na zagadnienia uznane za ważne z punktu widzenia podejmowanego tematu.

W powszechnym przekonaniu województwo lubuskie uznawane jest za region o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej dla przedsiębiorstw zagranicznych. Dane statystyczne wydają się jednak zaprzeczać tej potocznej opinii. Do najważniejszych czynników wpływających na poziom atrakcyjności regionu dla inwestycji zagranicznych należą:

- wielkość i jakość zasobów pracy oraz koszty pracy;
- aktywność regionów wobec inwestorów;
- chłonność rynku zbytu;
- poziom infrastruktury gospodarczej i społecznej oraz poziom bezpieczeństwa powszechnego.

W ogólnym rankingu dotyczącym atrakcyjności województw dla inwestycji zagranicznych w 2010 roku lubuskie znalazło się na dziesiątym miejscu. O stosunkowo niskiej atrakcyjności województwa lubuskiego dla inwestorów zagranicznych świadczyć może także roczny wzrost liczby przedsiębiorstw międzynarodowych (o 1,6%), podczas gdy odpowiedni średni wzrost w Polsce w tej kategorii kształtował się na poziomie 4,1%. Podmioty zagraniczne działające na terenie województwa lubuskiego stanowią tylko 3,4% wszystkich jednostek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego są to najczęściej podmioty o liczbie pracowników mniejszej niż 10 osób. Jednostki duże, o liczbie pracowników powyżej 249 osób stanowiły w województwie lubuskim tylko 3,3% całej zbiorowości firm z udziałem kapitału zagranicznego (około 30 firm) (GUS 2011). Kapitał pochodzi najczęściej z korporacji o korzeniach niemieckich, szwajcarskich, duńskich lub amerykańskich. Pojawiły się także inwestycje azjatyckie, wprowadzające na rynek polski bardzo odmienną kulturę zarządzania przedsiębiorstwem.

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 przepro-

wadzonych na potrzeby niniejszej analizy menedżerowie wielokrotnie przyznawali, iż świadomie dokonują rezygnacji z pewnych aspektów indywidualnego poczucia podmiotowości. Przyczyny dokonywania takich redukcji oraz ich granice bywają różnorodne i stanowią interesujący temat dalszych dociekań, także na gruncie badań edukacyjnych.

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 1983).

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 Augustyn 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).

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 1987, 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 bada-

nych różnych dróg realizacji własnej aktywności zawodowej. Do pierwszej wyróżnionej 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, co 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. Badani już w okresie szkolnym 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 ustalane 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, szczególnie o znaczeniu strategicznym, podejmowane w firmach korporacyjnych, dla których pracują. Niski poziom tego wpływu lub jego brak rozmówcy odbierają jako naturalną cechę korporacji międzynarodowych. Czynnikiem ten 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 ze-

społach 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 zadaniom 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 drugich. 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 1997, Nosal 2001, Kozielecki 2000), 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 1997). 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 zrezygnowałyby 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 badanych osób.

Pierwszą wyodrębnioną z grupy badanych menedżerów kategorię stanowią osoby mające poczucie, że rodzina stanowi znacznie ważniejszy aspekt

ich życia niż praca zawodowa. Cechą wspólną osób zakwalifikowanych do tej grupy jest podobny wiek (przedział 40-43 lata). Wbrew potocznym opiniom okres życia, w którym znaleźli się badani stwarza wiele sytuacji mogących wywołać konflikty na płaszczyźnie praca-rodzina. Podokres trwający od wieku od 31 do 44 lat Super określił jako czas uzyskiwania stabilizacji w pracy zawodowej (Super 1972). 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 za granicę 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. Wspólnymi cechami procesu decyzyjnego wszystkich 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 przyjrzeć 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 (Becker 1990). Wszyscy badani, należący do tej grupy, w wyniku podjętej decyzji zrezygnowali z przedstawionych im propozycji awansu związanego z dłuższym wyjazdem zagranicznym.

Postawy reprezentowane przez badanych w tej grupie, w ich odczuciu, związane są ściśle z doświadczeniami zebranymi w toku rozwoju ich indywidualnych karier zawodowych. 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.: Korzeniowski, Daniecki, Zieliński 1983, Cichocki 2003, Czerepaniak-Walczak 2006), 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 (Super 1972).

Drugą, wyodrębnioną w wyniku analizy grupę stanowią osoby mające poczucie zawartego kompromisu pomiędzy sprawami zawodowymi i rodzinnymi. Zakwalifikowane do tej grupy osoby znajdują się w okresie 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 (tamże). Z analizy zebranych wypowiedzi wynika, że badani w tej grupie takie decyzje już podjęli. Wszyscy w toku rozwoju swojej kariery zawodowej dokonali stosunkowo dużej ilości 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”.

Osiągany przez menedżerów kompromis w pełnieniu ról rodzinnych i zawodowych zbudowany jest w myśl ekonomicznej teorii zachowań ludzkich na bazie wnikliwej analizy ewentualnych zysków i strat (Becker 1990). Działania wynikające z tego procesu pozwalają na stworzenie systemu usprawiedliwień i wyjaśnień dotyczących dokonywanych rezygnacji 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. Osoby zakwalifikowane do tej grupy to menedżerowie w wieku 27-30 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, na której początku się znajduje, 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 różnorodnymi 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 zawodową 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.

Analiza opinii zawartych w wypowiedziach badanych uprawnia do wyłączenia wniosku, iż szkoła w dalszym ciągu nie przygotowuje uczniów we właściwy sposób do późniejszego pełnienia roli pracownika, szczególnie menedżera radzącego sobie w środowisku międzynarodowym.

Literatura

- ARONSON E., WILSON T., AKERT R. (1997), Psychologia społeczna. Serce i umysł, Poznań.
- BAŃKA A. (1992), Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z Ratajczak, Katowice.
- BECKER G. (1990), Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich, Warszawa.
- CICHOCKI R. (2003), Podmiotowość w społeczeństwie, Poznań.
- CZEREPIANIAK-WALCZAK M. (2006), Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka, Gdańsk.
- DZIAŁALNOŚĆ gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w województwie lubuskim w 2010 roku (2011), Urząd Statystyczny w Zielonej Górze, Zielona Góra.
- KORZENIOWSKI K., ZIELIŃSKI R., DANIECKI W. (1983), Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź.
- KOZIELECKI J. (2000), Koncepcje psychologiczne człowieka, Warszawa.
- NOSAL C. (2001), Psychologia myślenia i działania menedżera, Kraków.
- OBUCHOWSKI K. (1983), Psychologia dążeń ludzkich, Warszawa.
- RACHALSKA W. (1987), Problemy orientacji zawodowej, Warszawa.
- SUPER D. E. (1972), Psychologia zainteresowań, Warszawa.
- WOŁK Z. (2000), Kultura pracy, Sulechów.

Andrzej Zygałło
Henryk Bednarczyk

**DILLEMAS AND LIMITATIONS OF MANAGERS' SUBJECTIVITY
WHO WORK IN INTERNATIONAL COMPANIES OPERATING IN
LUBUSKIE VOIVODSHIP**

Abstract

The management of a company involves a sense of agency and autonomy, but it is also burdened with numerous costs and renunciations. Analyzed research results enabled the construction of a typology which was based on the way of coping with a conflict: personal life - professional life.

The first distinct category includes people who feel that their family is a much more important aspect of life than their work. The next group are people who compromise between professional and family matters. And the third category separated in the analysis of the examined managers are people who admit being involved in professional matters more than in other spheres of their life.