

**Andrzej Zygałło**

## **POCZUCIE PODMIOTOWOŚCI MENEDŻERÓW FIRM MIĘDZYNARODOWYCH W WOJEWÓDZTWIE LUBUSKIM**

Menedżerowie pracujący w firmach międzynarodowych to członkowie grupy ekspertów, specjalistów korzystających ze zmian związanych z globalnym postępem technologicznym ery postindustrialnej. Poddawani są jednak często trudnym procesom reorganizacji, nie tylko w sferze przedsiębiorstwa, dla którego pracują, ale i indywidualnej. Dostosowanie do współczesnego postindustrialnego, globalnego rynku pracy wymaga od nich dokonywania wielu trudnych decyzji i wyborów. Niejednokrotnie decyzje te przynoszą znaczne korzyści, ale także zmuszają pracowników do rezygnacji z ważnych dla nich czynników zarówno natury materialnej, jak i psychicznej. Wielu z członków kadry menedżerskiej, aby utrzymać swą pozycję w firmie musi zaktualizować treści zdobyte w trakcie procesu edukacji zawodowej. Procesy te dotyczą zjawiska indywidualnego poczucia podmiotowości i granic rezygnacji z niego.

### **Podmiotowość w naukach społecznych**

W ostatnich latach w naukach społecznych obserwujemy rosnącą wrażliwość na zagadnienie podmiotowości człowieka. Niezaprzeczalnym jest dążenie do wspierania rozwoju zarówno osobistych, indywidualnych cech człowieka, jak i jego uwarunkowań społecznych.

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, osobowość integralność, samorealizację, autonomię, odpowiedzialność – czy bardziej konkretnie i prozaicznie, jak to określa D. Bańka, wywieranie wpły-

wu na otoczenie, dokonywanie wyborów, a także podejmowanie decyzji, sprawowanie kontroli, itp. (Bańka 1992).

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; Cichocki 2003). Zagadnienia podmiotowości w filozofii dotyczą problematyki zdeterminowania, wolności woli, wolności wyboru, źródeł aktywności jednostek, zniewolenia, alienacji i dezalienacji. Te wspólne korzenie spowodowały, że cechą charakterystyczną całego nurtu poszukiwań wokół podmiotowości jest przekraczanie tradycyjnych podziałów pomiędzy dyscyplinami naukowymi, co w końcu prowadzi do wielości znaczeń i sensów ukształtowanych wokół omawianego pojęcia oraz różnorodności obszarów badawczych wyznaczonych przez to pojęcie.

Omówienie dylematów i ograniczeń podmiotowości człowieka w jego pracy zawodowej nie miałoby sensu bez wcześniejszego przyjrzenia się głównym teoriom, zarówno psychologicznym, jak i pedagogicznym, ze szczególnym naciskiem na determinanty wystąpienia omawianej kategorii.

W psychologii polskiej definicję podmiotowości, na której opiera się wielu badaczy przedmiotu stworzył K. Korzeniowski. Powołując się na wcześniejsze ustalenia T. Tomaszewskiego twierdzi on, że podmiotowość to: „uświadomiona działalność inicjowana i rozwijana przez jednostkę według jej własnych wartości i standardów” (Korzeniowski 1983). Korzeniowski podkreśla, że aby być podmiotem swojej działalności, człowiek musi sformułować jej cel, następnie program czynności i wreszcie dokonać poznawczej kontroli samego działania. Mówi on, iż „[...] człowiek może być podmiotem zewnętrznej działalności oraz podmiotem poznania świata. Podmiotowość w sferze znaczeń obejmuje jednak opisywanie i wartościowanie, w związku z czym bycie autorem znaczeń to – innymi słowy – nadawanie światu porządku deskryptywnego oraz ewaluatywnego” (Korzeniowski 1983). Tak pojmowana podmiotowość obejmuje trzy zasadnicze momenty: „działalność przedmiotową” – realne oddziaływanie, dokonywanie zmian w świecie, świadomy charakter tej działalności oraz psychologiczną autonomię jednostki w trakcie tej działalności. M. Adamiec twierdzi, iż „[...] potocznie, intuicyjnie rozumie się słowo „podmiot” jako coś statycznego, substancjalnego, byt (na ogół natury psychicznej) trwający niezmiennie w różnych okolicznościach. Ale jest to także sposób funkcjonowania świadomości ludzkiej – sposób jej zmiennego, procesualnego działania, ujawniający szczególne właściwości organizacji psychicznej” (Adamiec 1992). Korzeniowski stawia py-

tanie o przedmiotowy obszar podmiotowości, o to, czego podmiotem może być człowiek. Dlatego zwraca uwagę na dwa aspekty działania jednostki:

- praktyczne zachowania – człowiek jest sprawcą zdarzeń i stanów;
- symboliczną działalność jednostki – człowiek ujawnia się jako autor sensów i znaczeń.

Autor stwierdza wobec powyższego, że człowiek może być zarówno podmiotem zewnętrznej działalności, jak i podmiotem poznania świata.

Dla wielu badaczy podmiotowości, podobnie jak dla K. Korzeniowskiego, jest ona sposobem, w jaki jednostka dokonuje regulacji swoich stosunków z otoczeniem. Regulacje te są relacjami dwukierunkowymi:

- jednostka może się przystosować, co oznacza zachodzenie w niej zmian odpowiednio do stanu środowiska (np. uczenie się),
- działanie – przekształcanie rzeczywistości przez podmiot. Polega ono na tym, że jednostka przekształca otoczenie ze względu na własny stan, zwłaszcza zaś ze względu na własne potrzeby (Tomaszewski 1977).

Z przytoczonej definicji wynika także, że podmiotowość w szerokim ujęciu jest kategorią ściśle związaną z subiektywnymi odczuciami jednostki. Wszystkie teorie podmiotowości zgadzają się co do jej istoty, z której wynika, że tylko podmiot może określić, czy nim jest, czy też nie. Często ustalane są tzw. „obiektywne kryteria” mające umożliwić określenie, czy drugi człowiek jest podmiotem, czy też nie. Każda taka próba jest z definicji chybiona. Czyni człowieka przedmiotem wobec ustalających stopień jego upodmiotowienia (Cichocki 2003). Z tego też powodu wielu badaczy przedmiotu, ale coraz częściej także i praktyków zarządzania i organizacji pracy zawodowej, skłania się ku traktowaniu podmiotowości jako zjawiska czysto subiektywnego. Z tego względu mówimy nie o obiektywnym występowaniu stanu podmiotowości, ale o subiektywnym poczuciu podmiotowości (Daniecki 1983; Cichocki 2002). D. Bańka stwierdza, że bycie podmiotem oznacza przede wszystkim czucie się nim, mniej istotne zaś okazuje się to, czy człowiek jest podmiotem według jakichś obiektywnych, zewnętrznych kryteriów (Bańka 1992). Poczucie to rozumiemy jako stan świadomości człowieka, towarzyszący myśleniu lub działaniu jednostki, albo retrospekcji, która ich dotyczy. Istnieje wiele hipotez dotyczących różnych wpływów oddziałujących na to poczucie. To, w którym miejscu na osi podmiot–przedmiot człowiek umiejscawia siebie, jest zależne od ogromu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Subiektywność poczucia podmiotowości wpływa także na możliwości naukowego zbadania i zdefiniowania omawianej kategorii. Wewnętrzne, tkwiące w człowieku źródła aktywności stały się centralnym

składnikiem wszystkich psychologicznych koncepcji podmiotowości. To one inicjują i wyznaczają kierunek ludzkiego działania. Modele psychologiczne eksponują wewnętrzne procesy motywacyjne i informacyjne jako struktury względnie autonomiczne wobec czynników zewnętrznych. To podważenie i wyeliminowanie determinizmu oddziaływań zewnętrznych w stosunku do wewnętrznego „ja” umożliwiło także rozwój modeli działania celowego. Celowość działania jednostki jest uważana przez badaczy przedmiotu za jeden z warunków bycia podmiotem (Cichocki 2003). Kolejnym warunkiem bycia podmiotem jest tożsamość człowieka. Najszerzej aspekt ten opisał T. Tomaszewski mówiąc, że: „[...] to, że człowiek jest ‘kimś’, że ma określoną tożsamość, że posiada mniej lub bardziej wyraźną ‘indywidualność’, która wyróżnia go od innych, że jego własna działalność zależy w znacznym stopniu od niego samego, to wszystko, co składa się na jego podmiotowość, określane jest nie tylko przez jego wewnętrzną organizację, ale także przez jego pozycję w świecie otaczającym, przez rodzaj związków, jakie łączą go ze światem, przez wpływ, jaki jego własna działalność wywiera na otoczenie” (Tomaszewski 1977). Inni autorzy (m.in. Obuchowski, Korzeniowski, Kofta) warunki te określają mianem autonomii jednostki i zwracają uwagę na kluczowy aspekt, który stanowią wytworzone przez jednostkę własne cele indywidualnego działania, pozwalające człowiekowi uczestniczyć w swej aktywności niezależnie od zewnętrznych zdarzeń, a co ważniejsze – zmieniać ich tok.

Na inny istotny warunek zaistnienia podmiotowości człowieka zwraca uwagę M. Kofta. Nazywa go wolnością wyboru i uważa, że jest on uzależniony w znacznym stopniu od poziomu zgodności podejmowanych przez jednostkę działań z jej pragnieniami i intencjami. Im ta zgodność jest większa, tym większa jest wolność wyboru (Kofta 1983). Według tego autora ścieranie się sił osobowych i sił środowiskowych ma istotny wpływ na określenie zakresu wolności indywidualnej w sytuacjach działania.

Kolejna teoria wnosząca nowe spojrzenie na problem podmiotowości została stworzona przez X. Gliszczyńską. Autorka zwraca uwagę na interesujący aspekt bycia podmiotem – poczucie sprawstwa, które w danym działaniu występuje wtedy, gdy zgeneralizowane poczucie wewnętrznej kontroli obejmuje sytuację, w której człowiek działa oraz gdy cel działania wynika z systemu wartości sprawcy lub jest z nim zgodny (Gliszczyńska 1983).

W pedagogice o podmiotowości mówi się w odniesieniu do osób inicjujących kontakty interpersonalne oraz wywołujących różnorodne procesy edukacyjne. Podmiotem jest ten, kto wpływa na przebieg zdarzeń, kto żywi przekonanie, iż wywołuje jakieś zmiany, kto ma poczucie wartości samego siebie. Świadomość własnej podmiotowości to świadomość własnej

odrębności w świecie materialnym i społecznym oraz sprawowanie kontroli nad tym, co się czyni (Górniewicz 1998). Podstawowym warunkiem zaistnienia podmiotowości jest pewien obszar swobody oraz możliwość zmiany zastanego układu warunków. Człowiek–podmiot wywiera wpływ na zdarzenia. Aktywnie uczestniczy w procesie strukturyzacji i restrukturyzacji rzeczywistości.

Zwrócenia uwagi w obszarze nauk pedagogicznych wymagają modele podmiotowości stworzone przez A. Gurycką i M. Koftę oraz M. Czerepaniak-Walczak. Według tych pierwszych teoretyków podstawą podmiotowości jest przyczynowość osobista. Człowiek uważa się za sprawcę zdarzeń pochodnych od jego działania – to on dokonuje wyboru ról, zadań, partnerów swojej działalności, to od niego samego zależny jest poziom jego aktywności, aż do jej zaniku włącznie, to on podejmuje decyzje, kontroluje i wpływa na przebieg związanych z jego działalnością zdarzeń i jej skutków, a więc czuje się za nią odpowiedzialny. Jest podmiotem i za podmiot się uważa (Kofta 1989).

Podmiotowość jako cel wychowania A. Gurycka definiuje następująco: „Podmiotowość, wyrażona w wychowaniu przez specyficzny cel wychowania, sprowadza się do świadomego kształtowania orientacji podmiotowej, a co za tym idzie poczucia sprawstwa. Polega ono na założonym dostarczeniu doświadczeń podmiotowości wskutek tworzenia odpowiednich sytuacji, w których podmiotowe traktowanie człowieka nie jest tylko metodą postępowania wychowawczego” (Gurycka 1989). W procesie wychowania musi wystąpić wzmocnienie motywacji wewnętrznej, poczucia wpływu, poczucia kontroli otoczenia, poczucia odpowiedzialności, zdolności do formułowania celów osobistych i planów działań.

Dla potrzeb moich rozważań wybrałem definicję podmiotowości stworzoną przez M. Czerepaniak-Walczak. Autorka definiuje to pojęcie jako „[...] atrybut osoby lub zbiorowości ujawniony w świadomej mocy sprawczej ukierunkowanej na osiągnięcie osobiście preferowanych stanów i zjawisk oraz w ponoszeniu odpowiedzialności za dokonane wybory i czyny”. Sam podmiot zaś, według M. Czerepaniak-Walczak, to „[...] byt, który ma wpływ na treść, formę i przebieg zdarzeń, w których uczestniczy, działa zgodnie z własną wolą i z nastawieniem na zmianę siebie i świata społecznego, przyrodniczego i technicznego” (Czerepaniak-Walczak 2006). Na podkreślenie także zasługuje zaproponowane przez autorkę wyróżnienie dwóch oddzielnych kategorii podmiotowości: podmiotu indywidualnego (osoby) i zbiorowego (grupy). Podmiotowość zbiorowa, według autorki, jest szczególną właściwością, polegającą na tym, że „[...] wszyscy członkowie wspólnoty

postrzegają siebie jako zbiorowego sprawcę ważnych, wspólnie uzgodnionych odpowiedzialności za wywołane zmiany lub status quo.”

### **Podmiotowość człowieka w pracy zawodowej**

W przedstawionych wcześniej definicyjnych rozważaniach na temat omawianej kategorii badacze przedmiotu w różnoraki sposób zastanawiają się nad zagadnieniami teoretycznymi związanymi z podmiotowością jednostki. Koncentrują się na analizie podmiotowości w zależności od czynników takich, jak: pragnienie, intencja jednostki, atrakcyjność, subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia celu, oczekiwane koszty działania możliwe do podjęcia przez jednostkę. Mimo pewnych prób, za mało miejsca poświęca się praktycznym przełożeniom podmiotowości na sytuację pracy zawodowej człowieka.

Chociaż, z drugiej strony, obserwujemy ostatnio rosnącą wrażliwość na podmiotowość człowieka i dążenie do sprzyjania jego rozwojowi, ale w takim zakresie, który umożliwia rozwijanie indywidualnych skłonności, cech i zdolności. Rozwój ten ma sprzyjać realizowaniu przez jednostkę swojego życia zgodnie z własnym systemem wartości i aspiracjami. Kategoria podmiotowości realizowana w procesie wychowania powinna chronić indywidualność jednostki, a w sytuacjach pracy rozszerzana jest o szacunek i uznanie znaczenia udziału każdego pracownika, niezależnie od zajmowanego stanowiska i wykonywanych zadań. Podmiotowe podejście do pracownika wiąże się z akceptacją jego specyficznych cech, ze stwarzaniem mu szansy na indywidualny ciągły rozwój i umożliwianie mu współdecydowania o firmie i o swoim w niej miejscu. Podmiotowe traktowanie pracownika to również empatia współpracowników, a szczególnie przełożonych (Wołk 2000).

Dostrzeganie człowieka jako najcenniejszego z zasobów, o szczególnych właściwościach w każdej instytucji, dążenie do pozyskania go do realizacji założonego celu, a szczególnie motywowanie pracownika do efektywnej pracy doprowadziło do wykształcenia się w zarządzaniu instytucją specjalnej dziedziny zajmującej się problematyką zasobów ludzkich w zakładach pracy. W ostatnich latach obserwuje się wyraźną tendencję do przechodzenia od tradycyjnego przedmiotowego i instrumentalnego traktowania pracowników do współczesnego systemu, eksponującego ujmowanie ich w sposób podmiotowy, całościowy. Sama istota zarządzania jest niepodmiotowa, ponieważ definiuje zarządzanie jako proces osiągania celów dzięki wysiłkowi innych ludzi (Żukowski 2000). Jednak jakość zarządzania zasobami ludzkimi bardzo znacznie oddziałuje na sprawność osiągania celów w pozostałych obszarach działalności instytucji.

W tym momencie pojawia się istotne zjawisko motywacji. Jednostka czuje się podmiotowo traktowana dopiero, gdy przyswoi, zinternalizuje cele stawiane jej w procesie pracy. Jak wynika z analizy wielu badań, organizacje gospodarcze, w których ważną rolę odgrywało zaangażowanie osobiste pracowników, ich pomysłowość, zdolność radzenia sobie z nietypowymi sytuacjami, funkcjonują znacznie lepiej, gdy zarządzane są w sposób dający pracownikom duże możliwości samorealizacji, wywierania osobistego wpływu, kierowania się swoimi wartościami (Daniecki 1983). Motywowanie pracowników stało się ważnym elementem zarządzania firmą jako organizacją. Do najważniejszych środków motywowania pracowników w przedsiębiorstwie należą:

- płaca (powiązanie jej z wykonywaną pracą, przyrost płac, relacje pomiędzy płacami wewnątrz firmy i w regionie),
- dodatkowe korzyści majątkowe wynikające z zatrudnienia w organizacji (świadczenia socjalne, gratyfikacje i inne),
- kształtowanie wśród pracowników poczucia wspólnoty losu z organizacją,
- wzmacnianie integracji zespołów pracowniczych, poprawne stosunki międzyludzkie,
- ocena pracownika, ruch awansowy i inne przejawy zarządzania kadrami,
- inwestycje w kapitał ludzki, szanse rozwoju,
- zarządzanie zespołami pracowniczymi, właściwe style kierowania,
- wyrazy uznania, różnorodne formy wyróżniania pracowników,
- sankcje i inne działania restrykcyjne,
- obieg informacji (o sytuacji firmy i jej założeniach),
- systematyczne oddziaływanie bezpośrednich kierowników na członków zespołu (coaching).

Skuteczne motywowanie powinno kierować się pewnymi zasadami. Do najważniejszych z nich należą:

- połączenie nakładów i efektów pracy z korzyściami uzyskiwanymi przez pracowników,
- współmierność (ilość, korelacja) ponoszonych przez pracowników nakładów i uzyskiwanych wyników pracy z korzyściami oferowanymi przez motywujących,
- wyprzedzające informowanie motywowanych o szansie uzyskania korzyści w wyniku pożądanego potęgowania i osiągnięcia oczekiwanych efektów,

- podporządkowanie motywowania kluczowym celom organizacji (firmy),
- użyteczność celów, tj. przekonanie pracowników, że wykonywane zadania są ważne dla organizacji,
- optymalne natężenie trudności zadań będących warunkiem uzyskania korzyści. Realność (czyli względna dostępność) oferowanych pracownikom „nagród”,
- komplementarność stosowanych środków motywowania. Unikanie sprzeczności,
- dostosowanie środków motywowania do szczególnych cech pracowników oraz ich zespołów,
- preferowanie motywowania opartego na środkach pozytywnych. Ograniczanie represji i sankcji,
- zbieżność w czasie uzyskiwanych przez motywowanego wyników i związanych z tym korzyści systemu,
- względna stabilność systemu motywowania połączona z okresowymi korektami dostosowującymi ten system do zmieniających się warunków,
- przejrzystość, klarowność obowiązujących w organizacji zasad i instrumentów motywowania,
- uwzględnianie aspektów psychospołecznych (udział przedstawicieli załogi w konstruowaniu zasad nagradzania, zaufanie co do realizacji oferowanych korzyści, jawność),
- aktywne i umiejętne motywowanie przez wszystkich kierowników w toku bezpośrednich kontaktów z pracownikami (coaching),
- uwzględnianie specyfiki otoczenia wewnętrznego oraz wpływu otoczenia zewnętrznego na system motywowania w organizacji.

Organizacja, jaką jest zakład pracy, stanowi teren równoczesnego realizowania dwóch ważnych ról społecznych – zawodowej i organizacyjnej. Spełnienie przez człowieka w roli to przynależność do pewnego kręgu, to funkcjonowanie w określonym układzie i wynikające z tego konieczności stojące przed jednostką. Za Bańką możemy stwierdzić, że w przypadku funkcjonowania człowieka w roli zawodowej ogniskują się w niej różnorodne wymiary ludzkiej egzystencji, poczynając od biologicznego przez psychiczny i różnorakie odmiany społecznego, na kulturowym kończąc (Bańka 1992). Celowość zajmowania się podmiotowością człowieka w roli zawodowej wynika i z tego, że w rolach tych jednostka podlega szczególnym koniecznościom. System różnorodnych konieczności i oczekiwań, zarówno nakazowych, jak i możliwościowych, z jakimi człowiek styka się w pracy zawodowej, ogranicza zdecydo-



wanie możliwości dokonywania wyborów. Dysponowanie swobodą wyboru ma wyraźnie właściwości personalizujące jednostkę, właściwości nadawania jej statusu podmiotowego. Szczególnie widoczne jest to w sytuacji pracy, która jest „[...] tworzeniem nowych wartości i przyczynia się do wzrostu naszego uczestnictwa w dobru, a zatem do wzrostu naszej doskonałości osobowej” (Pasterniak 2001). Ograniczenia możliwości dokonywania wyborów depersonalizują i uprzedmiotowiają jednostkę. Często doświadczenie podmiotowości w sytuacji pracy przedstawia się poprzez ukazanie stresorodnych sytuacji, gdzie równowaga podmiotowość–uprzedmiotowienie ulega zaburzeniu. Sytuacje takie nazywamy sytuacjami trudnymi lub kosztorodnymi (Baławajder, Otrębska 1988; Kofta 1989). Autorzy, wśród wielu takich sytuacji, najczęściej wymieniają:

- otrzymywanie zadań przekraczających poziom kompetencji zawodowych pracownika,
- nakładanie na pracownika odpowiedzialności, nie delegując stosownej władzy,
- ograniczanie inicjatywy pracownika,
- stosowanie wobec pracownika niejednoznacznych kryteriów oceny,
- brak respektowania uprawnień zawodowych pracownika lub ograniczanie możliwości ich egzekwowania,
- wymaganie przestrzegania niezyciowych, nierealistycznych reguł, zasad lub przepisów,
- brak konsekwencji w tym, co zwierzchnicy zlecają pracownikowi do wykonania lub wręcz brak logiki w tych zaleceniach,
- brak możliwości wykazania się posiadanymi kwalifikacjami i możliwościami zawodowymi.

Badania wykazują, że pełnienie roli zawodowej w warunkach stawiania człowiekowi pewnych wymagań, będących w sprzeczności z jego osobistymi standardami bądź w warunkach niezgodności jego wymagań i oczekiwań w stosunku do presji, reakcji z zewnątrz – ogólnie – w sytuacjach osobowościowego konfliktu roli, spotyka się z wysoką nieakceptacją. Są to warunki nakłaniające do określonych zachowań „wbrew sobie”, do zachowań, których autorstwo leży poza działającą jednostką i jako takie stanowią wyraźne ograniczenie doświadczenia podmiotowości (Bańka 1992). Reasumując ten wątek można stwierdzić, że człowiek w sytuacji pracy chce wiedzieć, czego się od niego oczekuje i to w miarę precyzyjnie. Jak wynika z badań, szczególną wartość ma wiedza dotycząca perspektyw oraz zakresu działania. Taki stan rzeczy może demotywować pracownika i osłabić jego aktywność, a wzma-

gać jedynie oczekiwania na dodatkowe informacje i drogowskazy (Daniecki 1983; Timoszenko 1992).

W pracy zawodowej, bez względu na zajmowane stanowisko czy wykonywane zadania, jak w każdej innej aktywności, człowiek może być przedmiotem popychanym przez bodźce, niesionym przez bieg wydarzeń lub manipulowanym przez innych, jak i podmiotem dążącym do określonych celów i odpowiedzialnym za to, co robi. Podmiotowość działań ludzkich w pracy zawodowej występuje dopiero wtedy, gdy czynności człowieka wynikają z jego autentycznych potrzeb i zainteresowań. Te działania powinny powodować pojawienie się zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych gratyfikacji – motorów działania. Pełnią one rolę wzmocnień w stosunku do określonych zachowań.

Bycie traktowanym podmiotowo nakłada na pracowników ciężar współodpowiedzialności za zakład, za jego mienie oraz, co najważniejsze, za jakość wykonywanej pracy. Ta z pozoru bardzo pozytywna i kreatywna sytuacja rodzi jednak czasami rezygnację z bycia podmiotem w procesie pracy. Pracownik sam dąży do tego, aby występować w roli przedmiotu wykorzystywanego w procesie produkcji lub świadczenia usługi. Z pozoru jest to sytuacja wygodna zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Doprowadza ona jednak do bardzo niebezpiecznej bierności, niechęci, braku zaangażowania, a to, jak już wcześniej wykazano, w prosty sposób wpływa na efektywność procesu pracy indywidualnej i zespołowej.

Praca zawodowa jest formą aktywności człowieka, której poświęca on znaczną część swego dorosłego życia. To, w jaki sposób pracownik jest traktowany w swoich relacjach w zakładzie pracy ma ogromne znaczenie dla jego życia pozazawodowego. Wpływa nie tylko na psychiczny komfort jego życia, ale także odzwierciedla się w relacjach społecznych. W dobre chęci uzyskania jak największego zysku jak najmniejszym kosztem, pozytywnym jest, że pracodawcy coraz częściej postrzegają pracowników nie tylko jako element strategii mający wykazywać się efektywnością równą 100%, ale jako ludzi mających swoje potrzeby, osobowość, temperament, ludzi takich samych, jakimi są właściciele firm.

### **Firmy międzynarodowe w Polsce w erze postindustrialnej**

Postęp naukowo-techniczny był od wieków nieodłącznym elementem, który stymulował różnorodne zmiany, jakie dokonywały się w koncepcjach organizowania gospodarki, najpierw poszczególnych krajów, następnie w wymiarze globalnym. Ekonomiści przedstawiając kształtujące naszą cywilizację osiągnięcia w dziedzinie techniki i nauki zwracają uwagę na coraz to większy

zakres zmian, przy coraz to szybszym ich tempie (Toffler, Schumpeter, Kondratiew).

W drugiej połowie XX wieku najpierw Japonia, następnie Stany Zjednoczone i pozostałe wysoko rozwinięte kraje zaczęły przechodzić w niektórych sferach swojego życia gospodarczego, do epoki nazwanej później postindustrialną. Prawie wszystkie dziedziny naszego życia zostały zrewolucjonizowane przez dynamiczną ekspansję nowych technologii telekomunikacyjnych i informatycznych. Proces rozwoju tych technologii powoduje dalekosiężne zmiany w sferze gospodarki, zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej. Naturalnym procesem wynikającym z postępu rewolucji informatycznej i rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest pojawienie się nowej formy funkcjonowania społecznego. Od końca lat 60. XX wieku używano wielu określeń, aby nazwać zbliżające się zmiany. Pojawiały się takie określenia jak „samotny tłum”, „rewolucja organizacyjna”, „społeczeństwo postprzemysłowe”, „społeczeństwo usług”, „globalna wioska”, „trzecia fala” czy „społeczeństwo sieciowe”. Ostatecznie przyjęto jednak wprowadzony w Japonii przez Tadeo Umesamo termin „społeczeństwo informacyjne”. Społeczeństwo informacyjne nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania się, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa. Kluczowe znaczenie w gospodarce odgrywa produkt cyfrowy i usługa cyfrowa. Podstawowy zasób to wiedza powstała na skutek przetworzenia zbioru informacji. Dostęp do informacji, możliwość swobodnego (interaktywnego) dostępu do danych i ich wymiany, możliwość dokonywania rozmaitych transakcji na odległość, połączenia się i komunikowania w dowolnej chwili, z dowolnie wybranego miejsca czy oferowania usług, dostępu do rozrywki w zależności od indywidualnych zainteresowań i potrzeb to główne wyznaczniki funkcjonowania jednostki w społeczeństwie postindustrialnym.

Społeczeństwo informacyjne dąży do stanu, w którym wysoko rozwinięta technika informatyczna będzie dominować we wszystkich sferach działalności człowieka. Będzie to sprzyjać sprawnemu, szybkiemu przekazywaniu ogromnej ilości informacji traktowanej jako zasób produkcyjny. W społeczeństwie industrialnym uniwersytety uczyły, jak wykorzystywać wiedzę. W społeczeństwie informacyjnym powinny uczyć, jak tworzyć wiedzę. Według Bella społeczeństwo postindustrialne charakteryzuje się:

- dominacją sektora usług w gospodarce, rozwojem czwartego (finanse, ubezpieczenia) i piątego sektora (zdrowie, oświata, nauka),
- dominacją specjalistów i naukowców w strukturze zawodowej,
- wzrostem znaczenia wiedzy teoretycznej jako źródła innowacji i polityki,

- dążeniem do kontroli społecznej nad rozwojem technicznym,
- tworzeniem technologii intelektualnych jako podstawy podejmowania decyzji politycznych i społecznych (Goban-Klas 1999).

Rewolucja informatyczna przebiega w centrach naukowo-badawczych, w biurach projektowych i uniwersytetach, a dopiero jej efekt końcowy wpływa na transformacje w sferze produkcyjnej. Na tym etapie rozwoju produkcji zmiany dokonują się w sferze koncepcyjnej produktu, a nie w procesie wytwarzania. Jednym z podstawowych czynników warunkujących sprawne funkcjonowanie nowoczesnego społeczeństwa postindustrialnego jest z jednej strony baza naukowo-badawcza, a z drugiej zdolność każdej organizacji społecznej do pełnego rozwoju naukowo-badawczego. Podstawą przemian społecznych, różnorodnych strategii podejmowanych przez członków społeczeństwa stają się wiedza i informacje. Są one tym samym, czym dla społeczeństwa industrialnego – kapitał i praca. Nowoczesne technologie informatyczne stawiają przed jednostką jako potencjalną siłą roboczą, ogromne wyzwania. Jednym z najważniejszych problemów towarzyszących zmianom w gospodarce są przeobrażenia dokonujące się na rynku pracy. Wpływ rewolucji naukowo-technicznej na jakość pracy można odczuć we wszystkich dziedzinach gospodarki. Proces ten jest złożony. Wiele lat temu dzięki postępowi technicznemu w rolnictwie zredukowana została siła robocza zaangażowana bezpośrednio w produkcję rolną. Ogromna liczba bezrobotnych pracowników rolnych została bez trudu wchłonięta przez rozwijający się przemysł. Obecnie przeżywamy okres rozwoju sektora usługowego. Niestety, doświadczenia ostatnich lat pokazują, że nie powtórzy się scenariusz z początków ery industrialnej. Sfera usług (oświata, służba zdrowia, programy opieki społecznej) także uległa i nadal ulega automatyzacji i informatyzacji. Maszyny, najczęściej w postaci komputerów, zastępują pracę kilku lub kilkunastu osób. Wraz z postępem naukowo-technicznym nabiera ważności inna cech charakteryzująca pracę wykonywaną przez człowieka – jego kwalifikacje. W wyniku postępu niektóre zajęcia są eliminowane, inne wymagają przekwalifikowania pracownika, jeszcze inne węższych kwalifikacji. W niektórych przypadkach polepszają się fizyczne warunki pracy, w innych natomiast występują problemy związane ze zwiększoną izolacją pracownika, zaostrzeniem nadzoru lub odmiennym rytmem pracy. Postman pisze, że: „[...] nowe technologie zmieniają strukturę naszych zainteresowań: sprawy, o których myślimy. Zmieniają charakter naszych symboli: nasze narzędzia myślenia. Zmieniają też naturę naszej społeczności; arenę, na której rozwija się nasza myśl” (Postman 1995). Rifkin zaś twierdzi, że ta sama technologia, która dla jednych będzie źródłem pozytywnych zmian, dla innych, zwłaszcza

dla robotników produkcyjnych i przedstawicieli tradycyjnych usług będzie źródłem frustracji, depresji oraz wzrastającego bezrobocia technologicznego (Rifkin 2001).

Zmiany, o których mówimy osiągają nie tylko wymiar w skali lokalnej (mikro), ale i globalnej (makro). Szeroko zakrojona rewolucja technologiczna zmierza przede wszystkim do:

- wprowadzenia zmian głównie w systemie organizowania pracy (zarządzanie wiedzą, nieformalne mechanizmy kontroli, systemy *just-in-time*),
- pojawiania się nowych form zatrudnienia (telepraca, *outsourcing*),
- zmiany treści dotychczas istniejących form zatrudnienia (więcej zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu oraz pracy na własny rachunek),
- ograniczenia pracy ludzkiej (z reguły prostej, łatwej, powtarzalnej, zrutynizowanej, ale często i żmudnej lub niebezpiecznej).

Przedstawiciele nauki, biznesu i polityki toczą debaty nad wizją nowego społeczeństwa informacyjnego i miejsca pracy w nim. Znaczna grupa badaczy (m.in. Rifkin, Porter) roztacza wizję usuwania czynnika ludzkiego z organizacji pracy poprzez nowe technologie. Rifkin nazywa to „końcem pracy”, Porter, z kolei, „odtrudnianiem rynku pracy”. Rifkin dalej twierdzi, iż „[...] rewolucja informatyczna przenikająca wszystkie gałęzie gospodarki powodując ich automatyzację, restrukturyzację, nie stwarza nowych sektorów zdolnych wchłonąć masy zwalnianych pracowników, tak jak to miało miejsce w epoce przemysłowej. Stworzone przez nowoczesną gospodarkę miejsca pracy nie będą w stanie dać zatrudnienia stale wzrastającej liczbie bezrobotnych” (Rifkin 2001).

W sferze nowych miejsc pracy pozytywnym zjawiskiem jest rozwój sektora naukowo-badawczego. Specjaliści w tym obszarze wywodzą się z kręgów nauki, inżynierii, zarządzania, doradztwa podatkowego i finansowego, edukacji, marketingu, szeroko ujętych środków przekazu informacji czy rozrywki, projektowania, architektury. Wynika to z bardzo szybkiego rozwoju nowego sposobu organizowania życia ekonomicznego, jakim jest gospodarka oparta na wiedzy. Kukliński definiuje gospodarkę opartą na wiedzy jako gospodarkę bezpośrednio bazującą na produkcji, dystrybucji i wykorzystaniu wiedzy i informacji. Wiedza jest rozumiana w tym ujęciu jako produkt oraz jako czynnik napędzający wzrost gospodarczy. Za cechę najważniejszą gospodarki opartej na wiedzy uznaje on rosnące znaczenie globalizacji, technik informatycznych, a nade wszystko rozwoju nauki i wiedzy, jako leżących u podstaw zmian zachodzących w gospodarce (Kukliński 2001). Pojęcie wiedzy w tym rozumieniu definiuje dokładniej Drucker. Uważa on, że wiedza nie mieści się w książkach, bankach danych, programach kom-

puterowych. To wszystko to tylko informacje. Prawdziwa wiedza jest zawsze związana z osobą, jest przez nią przenoszona, tworzona, uzasadniana i doskonałona, stosowana, nauczana i przekazywana innym osobom i wykorzystywana przez osobę w dobrych lub złych celach (Drucker 2001). Coraz większa konkurencja, polegająca na tworzeniu oraz wprowadzaniu na rynek innowacji, wymaga ciągłego podnoszenia swoich kompetencji i tworzenia oraz przyswajania nowej wiedzy. Państwo zmuszone do umożliwiania swoim obywatelom zdobywania nowej wiedzy musi podnosić wydatki na edukację, badania i rozwój oraz tworzyć elastyczne uwarunkowania dotyczące pracy. Liczba specjalistów zatrudnionych w nowych działach gospodarki opartej na wiedzy będzie niewątpliwie stale wzrastać. Jednak i tak nie będzie można jej porównać z ogromem ofiar bezrobocia technologicznego. Wiedza staje się podstawowym kapitałem, który zapewnia ogromną przewagę nad konkurentami. Spada tym samym znaczenie przedstawicieli zarządów i inwestorów. Muszą oni podzielić się posiadaną władzą z pracownikami, których kreatywność, wiedza i wysokie kwalifikacje stymulują rozwój gospodarek i społeczeństw informacyjnych. Sukces na rynku zaczyna być zależny od prawa do własności intelektualnej, a nie od posiadanych środków finansowych. Nowa epoka postindustrialna, której powodzenie uzależnione jest od dobrze wyszkolonych (zgodnie z najnowszymi, światowymi standardami) pracowników, wysoko kwalifikowanych, elastycznych wobec globalnego rynku pracy, zdolnych do adaptacji w zmieniających się warunkach, powoduje wyniesienie na szczyty hierarchii społeczno-zawodowej ekspertów, którzy stają się „nową arystokracją społeczną globalnej gospodarki” (Rifkin 2003).

Istotnym z punktu widzenia pedagogiki jest też fakt, na który zwracają uwagę A. Bogaj i S. Kwiatkowski. Według tych autorów procesom globalizacji „[...] towarzyszy narastająca fala prymitywnych standardów kultury masowej i postaw konsumpcyjnych, fascynacja zasadą ‘mieć’, atrofia uczuć wyższych, utrata wrażliwości moralnej, ‘wypieranie’ ze szkoły, w tym głównie ze szkoły zawodowej kultury książki, kultury literackiej i estetycznej, wreszcie nazbyt powolny proces odradzania się w społeczeństwie polskim etosu pracy i wartości z nim związanych (odpowiedzialność, samodzielność, rzetelność, innowacyjność, itp.)” (Bogaj, Kwiatkowski 2006).

W gospodarce polskiej nie wykształciły się charakterystyczne dla gospodarek Stanów Zjednoczonych i innych wysoko rozwiniętych krajów znamiona epoki przemysłowej. W okresie transformacji ustrojowej na aktywizację ekonomiczną wynikającą z ewolucji technologicznej nałożyły się, często skomplikowane procesy polityczno-ekonomiczne (m.in. prywatyzacja,

decentralizacja, spadek znaczenia klasy robotniczej). Jednocześnie zaczęły na polskim rynku funkcjonować firmy międzynarodowe. Przeniosły one własne wzorce, zarówno w sferze technologii produkcji lub świadczenia usług, jak i organizacji pracy. W szybkim tempie firmy te stały się liderami we wprowadzaniu gospodarki polskiej w sferę ekonomii postindustrialnej. W owych firmach, działających na terenie Polski, nastąpił przyspieszony re-engineering procesów produkcji i dystrybucji produktów oraz usług. Jeśli firma międzynarodowa przejmowała polskie przedsiębiorstwo, następowało z reguły dostosowanie jego struktury organizacji do wymogów informatyki. Dokonywano likwidacji niektórych szczebli tradycyjnego zarządzania, spłaszczając pionowo zhierarchizowaną formę przepływu informacji i decyzji, zawężano kategorie zadań roboczych, tworzono zespoły roboczo-projektowe, szkolono personel na różnych poziomach kwalifikacji, skracano i upraszczano procesy produkcji i dystrybucji oraz administracji. Często wiązało się to, niestety, z grupowymi zwolnieniami pracowników lub potrzebą ich przekwalifikowania dla wymogów nowego pracodawcy.

Obecnie następuje ciągły przyrost liczby podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego. W roku 2003 wynosił on 2,9%, w 2004 – 6,1%, a w 2005 – 7,2%, co stanowi ilość ponad 1500 nowych jednostek w skali roku. W ostatnich latach najczęściej spółek z udziałem kapitału zagranicznego podjęło działalność związaną z handlem i naprawami, przetwórstwem przemysłowym oraz obsługą nieruchomości i firm. Coraz częściej w całej zbiorowości spółek z udziałem kapitału zagranicznego dominują firmy należące w większości lub w całości do inwestorów zagranicznych (ok. 60% wszystkich spółek).

Podobne tendencje widać także, kiedy analizujemy wysokość kapitału inwestowanego w omawiane podmioty gospodarcze. Przyrost inwestowanego kapitału zagranicznego przewyższa przyrost kapitału krajowego.

Wzrost liczbowy możemy zauważyć także analizując poziom zatrudnienia w firmach międzynarodowych. W podmiotach tych pracowało w 2003 r. 1 012 tys. osób. W 2004 r. nastąpił wzrost o 8,7%. Większość ogółu osób zatrudnionych w omawianych podmiotach pracuje w firmach o liczbie pracowników powyżej 250 osób (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2004).

Zjawiskiem zauważalnym na rynku pracy jest coraz większa gotowość firm międzynarodowych do zatrudniania w Polsce wysoko wykwalifikowanych specjalistów-menedżerów i tworzenia im dogodnych warunków pracy i rozwoju. Nie bez znaczenia są tutaj wzorce przenoszone przez zagranicznych właścicieli lub inwestorów z macierzystych rynków pracy.

## **Firmy międzynarodowe w województwie lubuskim**

Województwo lubuskie, ze względu na swoje położenie geograficzne stanowi atrakcyjny teren mogący sprzyjać ekspansji firm międzynarodowych. Do głównych zalet tego obszaru należą:

- gęsta sieć drogowa i kolejowa, liczne przejścia graniczne (drogowe, kolejowe oraz rzeczne) umożliwiające szybki transport towarów i usług,
- bliskość dużych rynków w innych krajach Unii Europejskiej,
- liczne instytucje oraz firmy usługowe aktywnie wspierające biznes oraz współpracę gospodarczą z sąsiednimi krajami,
- dynamiczny rozwój sektora prywatnego,
- możliwość dostaw gazu z lokalnych zasobów i gazociągów tranzytowych,
- czyste środowisko sprzyjające rozwojowi turystyki i przedsiębiorstw agroturystycznych.

Powyższe czynniki przyczyniły się do większego niż w innych województwach zainteresowania inwestorów zagranicznych rozwijaniem swojej działalności w województwie lubuskim. Według danych GUS pod koniec 2006 roku w województwie lubuskim było około 105 tysięcy podmiotów gospodarczych. Spośród nich około 2500 charakteryzowało się udziałem kapitału zagranicznego. Do grupy najważniejszych inwestorów, którzy zainwestowali ponad 1 milion USD w Polsce należą przedstawiciele takich sektorów gospodarki, jak: przetwórstwo drzewne (Krono-Holding AG), przemysł motoryzacyjny (Volkswagen AG), elektroniczny (Siemens SG), metalowy (Henschel Engineering N.V.), papierniczy (Kappa Packaging), rolno-spożywczy (Podravka).

W związku z istniejącymi w światowej ekonomii tendencjami, także na stosunkowo młodym rynku polskim, firmy międzynarodowe inwestujące w naszym kraju, to przede wszystkim firmy handlowe i usługowe. Najczęściej opierają one swoją działalność na nowoczesnych technologiach informacyjnych. Wraz z ogólnym wzrostem gospodarczym następuje ciągły przyrost obrotów i zysków tych firm, co w naturalny sposób przekłada się na wzrost poziomu zatrudnienia.

## **Menedżerowie w firmach międzynarodowych**

Rozwój firm międzynarodowych i ciągły wzrost poziomu zatrudnienia polskich menedżerów zbiegają się ze stale utrzymującym się na wysokim poziomie zjawiskiem emigracji kadry menedżerskiej średniego i wyższego szczebla (tzw. „drenaż mózgow”). Specjaliści zajmujący się rekrutacją w firmach mię-



dzynarodowych działających na terenie Polski stają przed zadaniem właściwego zmotywowania potencjalnych pracowników do podjęcia pracy w ich przedsiębiorstwie.

Najważniejszym z wymienianych przez menedżerów firm międzynarodowych środkiem motywowania w organizacjach są płace. Jest to także ważny czynnik mogący powstrzymać młodych menedżerów przed emigracją w celach zarobkowych. Firmy międzynarodowe mają tę przewagę nad nowo powstającymi zakładami w Polsce, iż ich systemy płacowe zostały wielokrotnie już sprawdzone w różnorodnych warunkach w innych krajach. Podkreślić należy fakt, że mija już początkowy okres, w którym inwestorzy zagraniczni jako jeden z powodów rozwijania swojej działalności w Polsce wymieniali możliwość taniego zatrudnienia dobrze wykształconej kadry menedżerskiej. Proces globalizacji rynku pracy i prawie zupełnie uwolniony rynek pracy w Unii Europejskiej pozwalają polskim menedżerom na porównanie proponowanych im płac z wynagrodzeniami oferowanymi menedżerom na podobnych stanowiskach w innych krajach. Nie bez znaczenia jest też fakt wysokiego poziomu wykształcenia i przygotowania zawodowego polskich menedżerów, co stawia ich w wygodnej sytuacji na konkurencyjnym rynku pracy. Niektóre firmy międzynarodowe (np. firmy informatyczne) wprowadziły zasadę równości wynagradzania pracowników zajmujących podobne stanowiska w różnych krajach.

Kolejnym, choć nie mniej ważnym środkiem motywowania są dodatkowe korzyści wynikające z zatrudnienia w danej organizacji. Fakt, iż pracodawcą jest firma międzynarodowa stanowi dodatkowy, atrakcyjny element w postaci szerokiej gamy zagranicznych wyjazdów służbowych i szkoleń. Dla wielu pracowników, szczególnie młodych, czynniki te świadczą o atrakcyjności danej firmy. Organizacja natomiast wykorzystuje ten fakt, stawiając pracownika w roli członka „międzynarodowej rodziny” złączonej wprowadzaniem w życie tej samej misji bez względu na kraj prowadzonej działalności. Często jest to misja narzucona pracownikom, a nie ich przekonania i reprezentowane wartości.

Z analizy wypowiedzi menedżerów już pracujących, a także absolwentów wyższych uczelni można wyciągnąć wniosek, iż firmy międzynarodowe, szczególnie o charakterze korporacyjnym są najbardziej pożądanym pracodawcą w Polsce. Większość młodych ludzi marzy o pracy w międzynarodowych korporacjach, która jawi się w ich opiniach jako prestiżowa i nierozwalnie związana z sukcesem, wysoką pensją i licznymi innymi profitami. Jednak rzeczywisty obraz pracodawcy odbiega często od wizji rozpościeranej przed przyszłymi pracownikami. Szczególnie jest to odczuwalne w dużych międzynarodowych korporacjach. Występuje tutaj daleko posunięta

kontrola pracowników bez względu na zajmowane stanowisko. Związane z wykonywaną działalnością środki komunikacji i transportu (samochody służbowe, telefony, komputery, systemy nawigacji satelitarnej) są niewątpliwie dodatkową gratyfikacją, świadczącą o wysokiej atrakcyjności stanowiska menedżerskiego. Dla pracodawcy są jednak często tanią możliwością sprawowania pełnej kontroli, nie tylko zawodowej aktywności swoich pracowników, ale także ich życia pozazawodowego. Miejsca pracy dzielone są coraz częściej na ograniczone kartami magnetycznymi strefy dostępu, monitorowane przez systemy kamer. W opinii menedżerów ogranicza to znacznie ich niezależność, a nawet narusza ich poczucie intymności i prawo do prywatności.

Innym zjawiskiem charakterystycznym dla polskiego rynku pracy są ograniczenia wynikające ze zbytnej wagi przywiązywanej do hierarchii stanowisk menedżerskich w firmach. Niesie to za sobą niejednokrotnie potrzebę wykonywania poleceń osób niekompetentnych, zasiadających w różnego rodzaju gremiach (radach nadzorczych) sprawujących kontrolę nad działalnością firm. Ograniczenia te pogłębiają się jeszcze bardziej, gdy w firmie źle działa system przepływu informacji, zarówno „z góry w dół” (np. informacje o podejmowanych decyzjach), jak też „z dołu do góry” (np. możliwość poddania w wątpliwość efektywności działań podejmowanych przez przełożonych). Dla dostrzegania indywidualnych cech pracowników nie bez znaczenia jest rozmiar zakładu pracy. Pracownicy dużych korporacji często podkreślają, że nie mają na nic wpływu, często towarzyszy im poczucie bezsensu tego, co robią, wielokrotnie nie widzą efektów swojej pracy. O pojawiających się efektach końcowych swojej pracy nie są informowani. W wielu korporacjach ważny jest wynik całości, a nie indywidualny człowiek.

Praca w małej lub średniej firmie o charakterze międzynarodowym usytuowanej w regionie przygranicznym sprzyja rozwijaniu osobistych kontaktów pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Pracownicy małych i średnich firm czują się bardziej spełnieni zawodowo od tych, którzy pracują w wielkich korporacjach. Odpowiednie zachęcenie menedżerów do podjęcia lub utrzymania zatrudnienia w małej lub średniej firmie międzynarodowej wymaga jednak znalezienia takiego systemu motywacyjnego, aby jego indywidualne poczucie podmiotowego traktowania było ważnym czynnikiem wpływającym na jego decyzje.

Województwo lubuskie, mimo że posiada ogromne możliwości rozwoju małych i średnich firm międzynarodowych zatrudniających wysokiej klasy menedżerów, charakteryzuje się nie w pełni wykorzystanym potencjałem w tym sektorze. Znaczenie tutaj odgrywają inne czynniki, często natury politycznej lub organizacyjnej.

Współczesne wymogi globalnego rynku pracy stawiają przed firmami potrzebę zmiany priorytetów świadczących o ich atrakcyjności jako potencjalnego pracodawcy. Polscy menedżerowie coraz częściej poszukują pracodawców, którzy stworzą im właściwe warunki do rozwoju ich indywidualności. Ten rozwój natomiast w naturalny sposób przekłada się na rozwój firmy jako całości i na wzrost wymiernych korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

## Literatura

- ADAMIEC M. (1992), Podmiotowość – formy i zmiany, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Katowice.
- BALAWAJDER K. (1992), Między zależnością człowieka od innych a autonomią – przyczyny konfliktów interpersonalnych, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Katowice.
- BAŃKA D. (1992), Wybory zachowań w warunkach ograniczania podmiotowości człowieka w pracy zawodowej, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia, red. Z. Ratajczak, Katowice.
- BOGAJ A., KWIATKOWSKI S.M., RED. (2006), Szkoła a rynek pracy, Warszawa 2006.
- CICHOCKI R. (2007), Podmiotowość w społeczeństwie, Poznań 2003.
- CZEREPIANIAK-WALCZAK M., DUDZIKOWA M. (2007) Wychowanie. Pojęcia – Procesy – Konteksty, Tom I, Gdańsk.
- CZEREPIANIAK-WALCZAK M. (2006), Pedagogika emancypacyjna. Rozwój świadomości krytycznej człowieka, Gdańsk.
- CZEREPIANIAK-WALCZAK M. (1995), Między dostosowaniem a zmianą. Elementy pedagogiki emancypacyjnej, Szczecin.
- CZEREPIANIAK-WALCZAK M. (1999), Podmiotowość jako kategoria pedagogiczna i edukacyjna, [w:] Podmiotowość w wychowaniu. Między ideą a rzeczywistością, red. E. Kubiak-Szyborska, Bydgoszcz.
- DRUCKER P.F. (2001), The age of discontinuity. Guidelines to our changing society, London.
- EVANS J. (1987), Człowiek i jego miejsce pracy, [w:] Mikroelektronika i społeczeństwo. Na dobre czy na złe? Raport dla Klubu Rzymskiego, Warszawa.
- GLISZCZYŃSKA X. (1983), Człowiek jako podmiot życia społecznego, Warszawa.

- GOBAN-KLAS T. (2002), *Media i komunikowanie masowe*, Warszawa.
- GÓRNIOWICZ J. (1997), *Kategorie pedagogiczne: odpowiedzialność, podmiotowość, samorealizacja, tolerancja, twórczość, wyobraźnia*, Olsztyn.
- GURYCKA A., RED. (1989), *Podmiotowość w doświadczeniach wychowawczych dzieci i młodzieży*, Warszawa.
- HATCH M.J. (1997), *Organization theory*, Oxford.
- KOFTA M. (1989), *Wychowanek jako podmiot działań*, Warszawa.
- KOŁODKO G.W. (2002), *Globalizacja a transformacja. Iluzje i rzeczywistość*, Warszawa.
- KORZENIOWSKI K., ZIELIŃSKI R., DANIECKI W. (1983), *Podmiotowość jednostki w koncepcjach psychologicznych i organizacyjnych*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź.
- KUNDERA E., RED. (2004), *Słownik historii myśli ekonomicznej*, Kraków.
- KUKLIŃSKI A. (2001), *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski*, Warszawa.
- OBUCHOWSKI K. (1977), *Autonomia jednostki a osobowość*, [w:] *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, (Reykowski J., Owczynnikowa O.W., Obuchowski K.), Wrocław 1977.
- OSIŃSKI J., RED. (2001), *Globalna gospodarka – lokalne społeczeństwa*, Warszawa.
- OWCZYNNIKOWA O. W., OBUCHOWSKI K. (1977), *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Wrocław.
- PALKA S., RED. (1998), *Orientacje w metodach badań pedagogicznych*, Kraków.
- PASTERNAK W. (2001), *Rozjaśnić egzystencję. O dylematach i rozdrożach edukacji*, Poznań.
- POLSKA w drodze do globalnego społeczeństwa informacyjnego. Raport powstały w ramach Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2002.
- PORTER A. (1997), *Zmiany w zatrudnianiu, czyli odtrudnienie*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego. Elementy analizy, ewaluacji i prognozy*, red. L. Zacher, Warszawa.
- POSTMAN N. (1995), *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, Warszawa.
- PSYCHOLOGICZNE problemy funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy, t. 10(19).

- RATAJCZAK Z., RED. (1992), *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, Katowice.
- RATAJCZAK Z., BAŃKA A., TURSKA E. (2006), *Współczesna psychologia pracy i organizacji*, Katowice.
- RIFKIN J. (2001), *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wrocław.
- RIFKIN J. (2003), *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wrocław.
- ROLA podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w rozwoju polskiej gospodarki. Raport Departamentu Analiz i Prognoz Ekonomicznych Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej 2004, Warszawa.
- SCHUMPETER J.A. (1991), *Economics and Sociology of Capitalism*, London.
- SCHUMPETER J.A. (1954), *History of economic analysis*, Harvard.
- SECOMSKI K. (1987), *Przedmowa, [w:] Mikroelektronika i społeczeństwo. Na dobre czy na złe? Raport dla Klubu Rzymskiego*, Warszawa.
- TIMOSZENKO J. (1992), *Zagrożenie podmiotowości podwładnych w sytuacji kierowania, [w:] Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia*, red. Z. Ratajczak, Katowice.
- TOFFLER A. (1985), *Previews and premises*, New York.
- TOFFLER A. (1998), *Szok przyszłości*, Poznań.
- TOMASZEWSKI T. (1996), *Główne idee współczesnej psychologii*, Warszawa.
- TOMASZEWSKI T. (1975), *Człowiek jako podmiot, człowiek jako przedmiot, [w:] Reykowski J., Owczynnikowa O.W., Obuchowski K., Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, Warszawa.
- WOŁK Z. (2000), *Kultura pracy*, Sulechów.
- ZAORSKA A. (2002), *Zmiany w procesie globalizacji a uczestnictwo krajów Europy Środkowej*, Szczecin.
- ŻUKOWSKI P. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem jego podstawowych modeli, [w:] Czynniki determinujące aktywność zawodową pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Zielona Góra.

Andrzej Zygałło

**FEELING OF SUBJECTIVITY  
OF INTERNATIONAL FIRMS MANAGERS  
IN THE LUBUSKIE PROVINCE**

*Abstract*

The main task of this article is to show the dilemmas and limitations related to the individual feeling of subjectivity represented by managers of international firms. A better development of small and medium international firms in the Lubuskie region may create good work conditions for well educated Polish managers.

They demand not only well paid jobs, business cars and mobile telephones. They have to feel they are treated as individuals. The conditions of work created for them should help them to achieve their own success as well as profit both for the firm and for them.