

PLANOWANIE I ZARZĄDZANIE KARIERĄ JAKO PODMIOTOWA „WŁASNOŚĆ” JEDNOSTKI



Lucyna Myszka, email: lucyna.myszka@amu.edu.pl

Wydział Studiów Edukacyjnych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Ul. Wieniawskiego 1, 61-712 Poznań

STRESZCZENIE

Pojęcie kariery jest wieloznacznym i złożonym konstruktem. Wynika to między innymi z coraz wyraźniejszego zainteresowania niniejszą kategorią pojęciową przez badaczy różnych dyscyplin oraz z jakości przeobrażeń współczesnej rzeczywistości, która nakłada nową optykę na problematykę tego zagadnienia. Podejmowany dyskurs, będący dialogiem dotyczącym funkcjonowania człowieka na współczesnym rynku pracy, odchodzi od tradycyjnego ujęcia kariery jako własności zawodu czy organizacji. Ambiwalencja i permanentna zmiana nie tylko uniemożliwiają długofalowe planowanie, ale także przyczyniają się do dezaktualizacji obowiązujących wcześniej założeń społecznych. Taka sytuacja wymaga od jednostki umiejętności samodzielnego konstruowania i realizowania wizji własnej przyszłości oraz elastycznego modyfikowania założonego planu w zależności od zaistniałych warunków. Dlatego też, impulsem do refleksji podjętej nad karierą, staje się temat przyjmowania przez podmiot postawy prorozwojowej i proaktywnej wobec własnej przyszłości zawodowej. Wyraża się ona w umiejętnym rozpoznaniu i wykorzystaniu czynników środowiskowych, mogących wspomóc urzeczywistnianie subiektywnie stworzonej koncepcji sukcesu.

Słowa kluczowe: kariera, planowanie kariery, zarządzanie karierą, rynek pracy, kariera jako własność jednostki.

Career planning and management as a property of an individual.

ABSTRACT

Career is a very complicated matter due to the interest of other branches of science and the changes in the modern world, which add additional complexity to the problem. This discourse is an interdisciplinary dialogue about the functioning of a human being in the modern job market, which rejects the traditional approach to career as a property of a profession or organization. Ambivalence and permanent change not only make long-term planning impossible but also make traditional social presumptions obsolete. This situation demands the ability to construct and realize a vision of ones own future and the ability to modify this plan according to changing environment. Because of this becoming proactive about ones career becomes a necessity. It can be observed as the right assessment of the surrounding environment, which helps to realize the subjective concept of success.

Keywords: career, carrer planning, career management, carrer as a property of an individual, job market.

Współczesny świat charakteryzujący się ambiwalencją i wieloznacznością, zostaje poddawany permanentnej zmianie, co nie pozostaje bez znaczenia dla organizacji życia społecznego. Heterogeniczność i tempo owych przemian, przyczyniają się do krystalizowania rzeczywistości o nowej jakości. Przyczyn takiego stanu rzeczy można dopatrywać się w postępujących procesach globalizacyjnych, skutkujących intensyfikacją wzajemnych powiązań i zależności o charakterze ponadnarodowym. Ich analiza pozwala na dostrzeżenie dwóch wymiarów tego zjawiska: ekonomicznego i społeczno-kulturowego. Pierwszy z nich definiowany jest jako „postępujący proces integrowania się krajowych i regionalnych rynków w jeden globalny rynek towarów, usług i kapitału. Proces ten prowadzi do rosnącego przenikania i scalania się rynków oraz umiędzynarodowienia produkcji, dystrybucji, marketingu i przyjęcia przez firmy globalnych strategii działania”¹. Istotę drugiego zaś, oddaje stwierdzenie, iż „żyjemy w czasach przesilenia, których istotą jest między innymi przejście od monoideologicznego porządku politycznego i kultury zbiorowych deklamacji aksjologicznych do porządku pluralistycznego w sensie politycznym i kulturowym, do kultury indywidualnych wyborów”². Przytoczone perspekty-

1 B. Liberska, *Globalizacja – siły sprawcze i mechanizmy*, [w:] B. Liberska (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Warszawa 2002, s. 17-18.

2 Z. Kwieciński, *Pluralizm – pedagogiczną szansą czy brzmieniem?*, [w:] T. Kukołowicz, M. Nowak (red.), *Pedagogika ogólna. Problemy aksjologiczne*, Lublin 1997, s. 15.

wy doskonale prezentują dynamizm i wielowymiarowość globalizacji ukazującej jednocześnie swoją homogeniczną, jak i heterogeniczną naturę.

Przyjmując założenie, że globalizacja stanowi proces oddziałujący na wszystkie sfery ludzkiej egzystencji, z powodzeniem można dostrzec jej intensywne powiązania z płaszczyzną wolnego rynku. Funkcjonuje on w oparciu o ideologiczne założenia neoliberalizmu, takie jak: dostępność dla każdego, bogactwo i różnorodność ofert, możliwość nieograniczonego wyboru, brak przymusu w procesach decyzyjnych, atmosfera pokoju i przestrzeganie zasad kodeksu prawnego³. Konglomerat współczesnych przemian, prowadzi do przyjmowania przez rynek stosunkowo innego charakteru, niż ten który pierwotnie mu nadawano. Tendencje te szczególnie akcentuje John Naisbitt, określając je mianem *megatrendów*⁴. W swojej rozprawie badacz zwraca uwagę na narastającą elastyczność, pluralizm, różnorodność i dynamizm przeobrażeń. Implikuje także interesujące poznawczo spostrzeżenia dla rynku pracy, dostrzegając między innymi: zanik stabilizacji, wzrost znaczenia sektora usług nad przemysłowym oraz prognozując intensywną autonomizację pracy zawodowej, stawiającą podmiot przed koniecznością przejścia odpowiedzialności za własną przyszłość i zwiększa stopień podejmowanego przez niego ryzyka. Współzależności istniejące pomiędzy globalizacją a rynkiem, doprowadzają do sytuacji, w której „wolny rynek jest traktowany jako samonapędzający się regulator wszystkiego”⁵. Rządzące nim prawa przenikają także do innych sfer życia podmiotu, a ich wzajemne powiązania stają się jednocześnie impulsem zmian zachodzących w strukturze rynku.

Fundamentalny postulat liberalizmu oscylował wokół jednego słowa – „własność”, odnoszącego się do prywatnych środków produkcji⁶. Współczesny neoliberalizm stanowi kompleks praktyk organizujących nie tylko przestrzeń rynkową, ale także społeczną, w konsekwencji oddziałując na wszelkie sfery funkcjonowania człowieka⁷. Koncentruje się on na propagowaniu idei *wolności* związanej z zagadnieniem wyboru, do którego podejmowania jednostka zobligowana jest niemalże na każdym kroku swojego życia⁸. W konsekwencji podmiot otrzymuje szansę na bycie każdym, kim tylko zechce, jednocześnie stając się w pełni odpowiedzialnym za swoje decyzje. Jednak aspirując do zajęcia określonej pozycji w strukturze społecznej, zmuszony jest do wykazania się ogromną determinacją oraz wykształcenia w sobie odpowiednich mechanizmów adaptacyjnych umożliwiających mu egzystencję w warunkach zmieniającej się rzeczywistości. Sytuacja ta uprawnia do wysnucia konkluzji, zgodnie z którą „istotą społeczeństwa neoliberalnego jest przekazanie jednostce władzy i wolności w kreowaniu własnej tożsamości oraz biografii”⁹. Podmiot ma możliwość urzeczywistniania wizji swojego „ja” oraz planów dotyczących przyszłości. Tak narysowana perspektywa stanowi dla niego nie tylko szansę na progres, ale także pozwala dostrzec własne sprawstwo.

Narysowana perspektywa nie pozostaje bez znaczenia dla kondycji współczesnego człowieka, która zostaje poddawana licznym próbom. Partycypując w świecie, w którym głównym impulsem rozwoju okazuje się informacja – zobowiązany jest on do permanentnego podnoszenia swoich kompetencji. Dominująca obecnie *gospodarka oparta na wiedzy*, „w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) stają się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo rozwoju gospodarczego od nakładu i stanu oraz wolumenu środków trwałych”¹⁰, stawia przed jednostkami wymóg przyjęcia postawy ukierunkowanej na całożyciowe uczenie się. Rewolucja naukowo – techniczna, będąca jednoczesnym źródłem wielu szans, jak i zagrożeń dla człowieka – sprawia, że odległość nie stanowi bariery w kwestii mobilności oraz komunikacji. Scharakteryzowane czynniki przyczyniają się także do zmian w obszarze pracy – sposobach jej percepcji i wartości jej przypisywanej. Stanowi ona nie tylko jedną z głównych aktywności jednostki, będących źródłem gratyfikacji ekonomicznych, zapewniających jej utrzymanie, ale także regulatorem zachowań kulturowo – konsumpcyjnych¹¹.

3 S. Futyma, *Wolnego rynku implikacje dla edukacji*, Toruń – Poznań 2002, s. 15 – W kontekście prowadzonej dyskusji warto zaznaczyć, że wspomniane idee prezentowały rynek jako „symbol subiektywnych przeżyć ludzkich” (Tamże). Spostrzeżenie to prowadzi do konkluzji, że już jego pierwotna konceptualizacja kładła mocny akcent na indywidualizację, rozumianą jako kształtowanie różnorodności i wielości znaczeń.

4 J. Naisbitt, *Megatrendy: dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997.

5 E. Potulicka, *Wolny rynek edukacyjny a zagrożenia dla demokracji*, [w:] A. Kargulowa, S.M. Kwiatkowski, T. Szkudlarek (red.), *Rynek i kultura neoliberalna a edukacja*, Kraków 2005, s. 33.

6 L. Von Mises, *Liberalism in the classical tradition*, New York 1985, s. 195.

7 S. Ball, *Global Education Inc. New policy networks and neo-liberal imaginary*, London 2012, s. 3.

8 Patrz: M. Friedman, R. Friedman, *Wolny wybór*, Sosnowiec 2006 – Warto w tym miejscu zauważyć, że wolność ekonomiczna została przeniesiona do sfery podmiotowej (z czym wiąże się między innymi stworzenie kategorii *homo economicus*), w wyniku czego jednostka uzyskuje swobodę autokreacji nie tylko w przestrzeni rynku, ale także własnej tożsamości. Stwierdzenie to potwierdzają między innymi słowa A. Gromkowskiej – Melosik, która utrzymuje, że „neoliberalizm żąda, aby jednostka potrafiła odnaleźć się w różnorodnych dyskursach, wybierać z milionów ofert i »stwarzać nieustannie siebie«.” (A. Gromkowska – Melosik, *Edukacja i (nie)równość społeczna kobiet. Studium z dynamiki postępu*, Kraków 2011, s. 140).

9 Z. Melosik, *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Kraków 2013, s. 315.

10 L. Zienkowski, *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] Tenże (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Warszawa 2003, s. 15.

11 K. Wenta, *Sens pracy w społeczeństwie wiedzy*, [w:] R. Gerlach (red.), *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty, wyzwania, zagrożenia*, Bydgoszcz 2008, s. 37-43.

Przytoczona perspektywa niesie za sobą poważne konsekwencje dla sfery zawodowego rozwoju człowieka. Rynek pracy podlegający przemianom globalnym, stawia jednostkę przed koniecznością kilkukrotnego przekwalifikowywania się w ciągu życia oraz dynamicznego i adekwatnego reagowania na jego potrzeby. Trudno przecenić znaczenie tych zmian dla jakości konstruowanych karier. Nowe wymagania stawiane przed pracownikami dotyczą nie tylko kwalifikacji, którymi powinni się legitymować, otrzymując zatrudnienie na danym stanowisku pracy, lecz oscylują także wokół „zdolności do planowania własnej kariery, zarządzania nią i monitorowania jej w perspektywie całościowej”¹². Stwierdzenie to, zwraca uwagę na dominującą rolę podmiotu w kształtowaniu swojej przyszłości zawodowej oraz warunkuje, że czas jednolitych karier minął bezpowrotnie.¹³ Konstrukcja planu rozwoju zawodowego podlega permanentnej modyfikacji (jego realizacja nie przebiega jednolicie). Procesy planowania, monitorowania i zarządzania własnym rozwojem zawodowym stanowią komplementarny konstrukt, a ich wzajemne przenikanie się prowadzi do sytuacji, w której występują w jednej przestrzeni czasowej. W związku z czym, jednostka zobligowana jest do wykazywania się niezwykłą czujnością, by w odpowiednim momencie reagować i adaptować się do warunków zaistniałych na rynku pracy.

Podjęty dyskurs zachęca do refleksji nad rozumieniem pojęcia kariery w ogóle. W celu zrekonstruowania jej współczesnego paradygmatu, warto dokonać analizy jej źródłowej interpretacji. Według niektórych danych, po raz pierwszy w 1803 r., zostało ono użyte w kontekście „kariery dyplomatycznej”¹⁴. Jego etymologia sięga francuskiego słowa *carriere*, które oznaczało bieg, tor wyścigowy, drogę. Zadaniem innych badaczy etymologii tego terminu należy dopatrywać się w późnym łacińskim zwrocie (*via carrara*, gdzie rozumiane było ono jako droga dla wozów (od łacińskiego *carrus* - wóz).¹⁵ Z kolei w języku angielskim zwrot *career* początkowo wiązany był z trasą wyścigów konnych, natomiast później zaczęto go utożsamiać z „indywidualnym rozwojem w ramach pewnego zawodu”¹⁶.

Tradycyjne ujęcie kariery bardzo dobrze oddaje definicja znajdująca się w *Słowniku języka polskiego*, zgodnie z którą oznacza ona „zdobywanie coraz wyższych stanowisk w pracy zawodowej i coraz wyższej pozycji w środowisku”¹⁷. Wskazuje zatem na istnienie hierarchicznej struktury społecznej oraz obowiązującej w ramach określonej organizacji, w obszarze której przemiesza się podmiot realizujący swoją karierę. Odpowiedzialnością za jej ukształtowanie obarczono przede wszystkim pracodawcę, który planował ścieżki rozwoju swoich pracowników. Co więcej, kariera utożsamiana zostaje z odnoszeniem sukcesu, którego obiektywnego wskaźnika dopatruje się w zajmowanej pozycji społecznej. Ponadto zakłada możliwość osiągnięcia stabilizacji, po uzyskaniu najwyższego stopnia rozwoju. Warto także zauważyć, że odnosi się wyłącznie do pionowego rodzaju awansu. Inne ujęcia kariery nie wykluczają ruchliwości w dół – przykładem jest jej rozumienie jako „sekwencji ról zawodowych, przez które jednostka przechodzi w swym życiu zawodowym”¹⁸. Przedstawiona definicja zachęca do analizowania rozpatrywanego zagadnienia w kontekście rozwoju zawodowego, który może mieć charakter całościowy oraz dopuszcza jego przebieg nie tylko z perspektywy sukcesu, ale także degradacji.

Interesująca poznawczo okazuje się typologia ujmowania kariery zaproponowana przez Douglasa T. Halla. Badacz wyróżnia cztery odmienne rozstrzygnięcia, zgodnie z którymi kariera rozumiana jest jako: zawód, stopień zaawansowania, sekwencja prac wykonywanych przez człowieka w toku życia zawodowego oraz sekwencja doświadczeń związanych z pełnioną przez nią rolą. Pierwszy sposób pojmowania odnosi się do drogi, jaką podmiot przechodzi rozwijając się w obranym zawodzie, a związana jest ona z opanowywaniem umiejętności, które są równoznaczne z osiaganiem mistrzostwa w wykonywanym fachu. Warto tutaj nadmienić, że ten rodzaj interpretacji utożsamia się z zawodami cieszącymi się dużym prestiżem społecznym (lekarz, prawnik, wykładowca akademicki). Kariera postrzegana jako stopień zaawansowania - obejmuje różnego rodzaju przywileje (profity finansowe, komfort pracy, władza), przysługujące jednostce zdobywającej kolejne stopnie awansu. Z kolei kariera interpretowana jako sekwencja prac wykonywanych w czasie aktywności zawodowej, przypisywana jest każdemu pracującemu człowiekowi i identyfikuje się ją ze ścieżką, jaką przebywa w okresie swojej aktywności na rynku pracy. Ostatni rodzaj ujmowania kariery, zdaniem badacza, odnosi się do subiektywnych doświadczeń zdobywanych przez podmiot w trakcie rozwoju zawodowego. Swoim zakresem obejmuje takie aspekty jak: postawy wobec wartości, aspiracje, samoocena, zadowolenie z wykonywanej pracy¹⁹.

12 A. Cybal – Michalska, *Konstruowanie kariery procesem inwestowania w jej port folio*, „Dialogi o Kulturze i Edukacji”, 2012, nr 1(1), s. 72.

13 Patrz: W. Lanthaler, J. Zugmann, *Akcja JA. Nowy sposób myślenia o karierze*, Warszawa 2000, s. 16.

14 P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Warszawa 2000, s. 49.

15 W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 2000, s. 254.

16 M. Webster, *Webster's New World Dictionary*, New Jersey 1979, s. 214.

17 E. Sobol (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa 2000, s. 309.

18 G. Marshall, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa 2005, s. 142.

19 Patrz: D.T. Hall, *Careers in organizations*, Santa Monica 1976, s. 1-4.

Współczesne kariery charakteryzują się nie tylko elastycznością, która stanowi ich nieodłączny „filar”, ale także przybierają różnorodne koncepcje teoretyczne, takie jak: model kariery proteańskiej²⁰, kariery „bez granic”²¹, kariery spiralnej²², „kariery skoczek”²³, „kariery dla obydwojga”²⁴ czy kariery „kalejdoskopowej”²⁵. Relacja pomiędzy pracodawcą i pracownikiem zostaje zawierana na zasadzie „kontraktu psychologicznego”²⁶, co przyczynia się do znacznego osłabienia wzajemnej lojalności. Dodatkowym czynnikiem przyczyniającym się do takiej sytuacji jest wzrost znaczenia mobilności w kreowaniu projektów jednostkowych karier, która sprawia, że granice kraju lub, co więcej – kontynentu, nie stanowią bariery w drodze do zaspokajania własnych aspiracji zawodowych. Nakreślone uwarunkowania przyczyniają się do oddzielania kariery od własności zawodu czy organizacji²⁷ i definiowania jej jako „ciągu zdarzeń, wyborów, aktywności jednostki w jej biografii, obejmującego całościowy proces rozwoju”²⁸. Rozpatrywane zagadnienie przyjmuje zatem postać konstruktów, którego komponentami stają się nie tylko sekwencje przyjmowanych ról i pozycji zawodowych, ale także permanentna kreacja projektu własnej przyszłości zawodowej przez człowieka, uwzględniająca aktualne uwarunkowania współczesnego rynku pracy. Jednostka zostaje zatem zobligowana do nieustannego rozwijania się, otwartości na nowe doświadczenia oraz podnoszenia posiadanych kwalifikacji i kompetencji, co sprawia, że kariera uzyskuje walor podmiotowej „własności”²⁹, a jej podstawę stanowi wolny wybór dotyczący rodzaju zawodowej aktywności. Jest zatem ujmowana jako „seria unikalnych stanowisk, prac, pozycji i doświadczeń zawodowych”³⁰ zgromadzonych przez człowieka w trakcie całego jego życia. Ponadto, intensywnego znaczenia nabiera subiektywny wymiar kariery, który „wiąże się z poziomem aspiracji i oczekiwań danej jednostki: to co dla jednego jest karierą, dla drugiego jest niewielkim wyróżnieniem”³¹.

Poczynione rozważania nie wyczerpują szerokiego tematu, jaki stanowią teoretyczne rozstrzygnięcia związane z zagadnieniem rozwoju zawodowego, jednak ukazują proces przemian w sposobach jego interpretacji. Przyglądając się kontekstom używania słowa kariera, można zauważyć, że stanowi ono konstrukt wieloznaczny i złożony, posiadający walor interdyscyplinarny. Co więcej, podlega permanentnym i dynamicznym przemianom, co w konsekwencji wymaga tworzenia nowych paradygmatów jego ujmowania. Jak podkreśla Anna Paszkowska – Rogacz „jedną z podstawowych cech współczesnej psychologii kariery jest koncentracja na teraźniejszości”³². Współczesne kariery konstruowane są „tu i teraz”, co sprawia, że różnorodne optyki ich ujmowania, nabierają nowego znaczenia. Sytuacja ta przyczynia się do tego, że rozpatrywane zagadnienie wymaga nieustannego namysłu, co czyni je jeszcze bardziej interesującym poznawczo. Z kolei, ujmowanie kariery z perspektywy podmiotu ze względu na jego rozbudowane zdolności percepcyjne umożliwiające mu rozpoznanie aktualnych warunków w świecie pracy oraz umiejętności autokreacyjne, które pozwalają jednostce na wykorzystanie stwarzanych przez niego szans – stają się coraz bardziej popularne w przestrzeni współczesnego rynku pracy.

Planowanie kariery przez całe życie w literaturze definiowane jest jako „proces poszukiwania najbardziej efektywnego sposobu przygotowania i realizacji kariery, przy wykorzystywaniu dostępnego potencjału”³³. Plan, który z założenia posiada uporządkowaną (czasowo i przestrzennie) konstrukcję tworzoną przez poszczególne spisy czynności, jakie trzeba wykonać w celu zrealizowania jakiegoś przedsięwzięcia, w takim ujęciu podlega permanentnej modyfikacji, „uzupełnieniu o nowe, pojawiające się możliwości działania oraz ograniczeniu, o potencjalne szanse, które z różnych względów nie mogły być realizowane”³⁴.

Takie ujęcie planowania pozwala na interpretację niepowodzeń lub porażek w kategoriach pewnego „osunięcia” na

20 Tenże, *The protean career: a quarter century journey*, „Journal of Vocational Behavior”, 2004, Vol. 65, No. 1.

21 M.B. Arthur, *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994, Vol. 15, No. 4.

22 K. Brousseau, M. Driver, K. Eneroth, R. Larsson, *Career pandemonium: Realigning organizations and individuals*, „Academy of Management Executive”, Vol. 10, No. 4, 1996, s. 52-66.

23 P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w optyce młodej generacji pracowników*, [w:] B. Urbaniak, P. Bohdziewicz (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wybrane problemy*, Łódź 2006, s. 158.

24 Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 171.

25 L.A. Maniero, S.E. Sullivan, *Kaleidoscope career: an alternative explanation for the „optout” resolution*, „Academy of Management Executive”, vol. 19, No. 1, 2005.

26 D.M. Rousseau, *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Sage 1995.

27 A. Bańka, *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Poznań – Warszawa 2005, s. 23.

28 M. Szumigraj, *Kariera*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 2., Warszawa 2003, s. 552.

29 J. Arnold, *Managing careers into the 21st century*, London 1997, s. 16.

30 A. Bańka, *Motywacja osiągnąć*, Poznań – Warszawa 2005, s. 23.

31 H. Worach – Kardas, *Fazy życia rodzinnego i zawodowego*, Warszawa 1988, s. 104.

32 A. Paszkowska – Rogacz, *Psychologia kariery – rys historyczny*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Psychologica”, 2004, nr 8, s. 157.

33 D. Pisula, *Poradnictwo kariery przez całe życie*, Warszawa 2009, s. 69.

34 Tamże.

drodze do sukcesu czy też spełnienia wizji własnej kariery, nie zaś z perspektywy bezwzględnej porażki.³⁵

Agnieszka Cybal – Michalska powołując się na rozprawę Jurate Adomaitiene i Ilony Zubrickiene podkreśla, że wyznacznikiem jednostkowego planowania kariery staje się to, by jej rezultat był powiązany „z satysfakcją jednostki z własnej kariery, samorealizacją i jakością życia, które to koncepty są rozumiane i rozpatrywane [...] indywidualnie”³⁶. Oznacza to zatem, że sfera życia zawodowego pozostaje w ścisłej relacji z pozostałymi płaszczyznami egzystencji podmiotu, dlatego też wymaga wnikliwego namysłu. W związku z czym, efektywne planowanie kariery nie może pozostać w oderwaniu od kontekstu społecznego, ponieważ jego uwzględnienie sprzyja eksploracyjnemu kształtowaniu swojej przyszłości zawodowej. Ponadto „planowaniu całożyciowemu (długoczasowemu) – powinny towarzyszyć działania o charakterze krótkoterminowym (planowanie krótkoterminowe)”³⁷, jakie jest niezwykle istotne w ambiwalentnej i nieprzewidywalnej rzeczywistości, w której każde działanie może przynieść „nieoczekiwane skutki i efekty”³⁸. Znaczące rozwiązanie w takich okolicznościach stanowi nieustanne monitorowanie kariery przez podmiot.

Dynamiczne zmiany konceptualne dotyczące konstruktów kariery oraz jego pragmatyczne analizy kontekstualne mające miejsce w literaturze, przyczyniają się do tego, że zasadne staje się jej rozpatrywanie także z perspektywy zarządzania. Pomimo intensywnego rozwoju dyskursu związanego z zarządzaniem karierami w organizacjach³⁹, których planowaniem przebiegu zajmują się menadżerowie, czy też dyrektorzy personalni, należy zaznaczyć, że coraz większym zainteresowaniem poznawczym teoretyków i badaczy tego zagadnienia cieszy się perspektywa uwzględniająca kwestię podmiotowego zarządzania karierą. Jej główna myśl koncentruje się wokół stwierdzenia Wernera Lanthalera, który dostrzega znaczenie indywidualnej inicjatywy w kreowaniu niepowtarzalnej ścieżki rozwoju zawodowego, stanowiącej wynik „bycia menadżerem wiedzy we własnej sprawie”⁴⁰.

O jakości przebiegu zarządzania karierą i projektowania jej przebiegu decyduje szereg czynników osobowościowych. Tadeusz Mądrzycki wymienia wśród nich: orientację przyszłościową (temporalną), motywację, zainteresowania, pogląd na świat, system wartości i aspiracje⁴¹. Orientacja przyszłościowa pozwala człowiekowi na kreowanie wizji przyszłości i odraczanie gratyfikacji w czasie. Z kolei motywację interpretuje się przede wszystkim w kategoriach motywacji wewnętrznej, która dla jednostki stanowi nie tylko źródło energii do działania, ale przede wszystkim daje poczucie własnej kompetencji. Zainteresowania pozwalają na umiejętne selekcjonowanie informacji i ukierunkowanie działań na konkretne cele. Pogląd na świat warunkuje nie tylko sposób jego percepcji, ale także styl funkcjonowania podmiotu i jego zachowania, którym nadaje sens. System wartości determinuje wybory podmiotu, natomiast aspiracje wskazują na jego dążenia, co podwyższa poziom aktywności jednostki w stosunku do planowania przyszłości zawodowej.

Dla podmiotu podejmującego się zadania planowania i w konsekwencji zarządzania własną karierą, korzystne jest przyjęcie orientacji prorozwojowej⁴². Istotę działań o takim charakterze, stanowi podejmowanie przedsięwzięć zmierzających do realizacji wizji jakiegoś stanu idealnego⁴³. Podmiot, przekonany do słuszności owego konceptu, dąży do jego urzeczywistnienia. W tak nakreślonej perspektywie, z powodzeniem można dostrzec nawiązanie do zagadnienia plano-

35 W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Toruń 2005, s. 339.

36 A. Cybal-Michalska, *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków 2013, s. 136.

37 T. Piątek, *Planowanie działań – czas kategorią aksjologiczną pedagogiki pracy*, [w:] W. Furmanek (red.), *Praca człowieka jako kategoria współczesnej pedagogiki*, Rzeszów – Warszawa 2007, s. 379.

38 J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 181.

39 Wspomniany nurt jest bardzo silnie rozwinięty w obszarach doradztwa personalnego, zarządzania organizacjami, zarządzania zasobami ludzkimi. Badaniami i rozważaniami w tej dziedzinie zajmowali się między innymi G. Bartkowiak, A. Miś, M. Suchar, E. Rokicka, M. Kostera, N. Chmiel, N.W. Griffin, R. Jurkowski, J. Penc. Planowanie i zarządzanie karierami we współczesnych organizacjach odbywa się na zasadzie dialogu pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, którego głównym celem jest zadowolenie obu podmiotów. Istotnej wiedzy z tego zakresu dostarczają wyniki egzemplifikacji badawczych poczynione przez J.G. Greenhousa, które potwierdzają założenie, że umożliwienie podmiotowi świadomego podejmowania decyzji i rozwoju zgodnego z własnymi aspiracjami, okazuje się korzystne zarówno dla niego samego, jak i organizacji. (Patrz: J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career management*, Forth Worth 1994) Podobne wyniki ukazały badania między innymi G. Scarpello, J. Ledvinka, S.J. Bergmana (1995).

40 Patrz: W. Lanthaler, J. Zugmann, dz. cyt.

41 T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996, s. 84 i następne.

42 Warto nadmienić, że wybitnym teoretykiem zajmującym się analizowaniem tej kategorii w Polsce był T. Zysk (Patrz: T. Zysk, *Orientacja prorozwojowa*, [w:] J. Reykowski, K. Skarzyńska, M. Ziolkowski (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*, Poznań 1990, s. 183-204). Natomiast rozwojem podjętej perspektywy w odniesieniu do zagadnienia kariery (także w kontekście poruszonej w dalszej części artykułu orientacji proaktywnej) zajmowali się między innymi A. Bańka i A. Cybal – Michalska.

43 T. Zysk za główne determinanty orientacji prorozwojowej uznał: motywację wewnętrzną, nastawienie na przyszłość oraz aktywne radzenie sobie z rzeczywistością. Czynniki te są komplementarne w stosunku do siebie i wzajemnie się warunkują. (T. Zysk, dz. cyt., s. 205) Autor w swoim opracowaniu prezentuje również koncepcję postawy nierozwojowej – będącej przeciwieństwem wcześniej opisanej. Jej czynnikami identyfikacyjnymi będą zatem: motywacja zewnętrzna, nastawienie na przeszłość lub teraźniejszość, bierność radzenia sobie z rzeczywistością. (Tamże).

wania. Literatura niejednokrotnie potwierdza, że umiejętność wyobrażania sobie przyszłych stanów rzeczy, która pozostaje w ścisłym związku z orientacją temporalną – stanowi jedną z najważniejszych właściwości człowieka⁴⁴, która okazuje się niezwykle cenna w podmiotowym konstruowaniu kariery.

Tadeusz Zysk na podstawie dostępnych rozważań teoretycznych oraz wyników badań empirycznych⁴⁵, podjął próbę scharakteryzowania *syndromu umysłowości prorozwojowej*, określanego inaczej mianem *osobowości innowacyjnej*⁴⁶. Wyróżniona kategoria bazuje między innymi na dokonaniach grupy badawczej prowadzonej przez Alexa Inkelesa⁴⁷. Cechy charakteryzujące niniejszy konstrukt, zostały pogrupowane w sześć klas. Dodatkowo w każdej z nich wyodrębniono szereg wskaźników ją dookreślających, występujących w trzech obszarach, takich jak: życie polityczne, życie ekonomiczne, życie rodzinne. Pierwszą z kategorii wyróżniających osobowość prorozwojową jest giętkość poznawcza, rozumiana jako otwartość na nowe doświadczenia i zdolność do ich asymilacji. Przejawia się przede wszystkim w postawie tolerancyjnej, akceptacji odmienności, zdolności do podejmowania działań innowacyjnych oraz tendencji do kreowania nowych rozwiązań. Drugą cechą stanowi ciekawość poznawcza, dostrzegana w wysokim poziomie aspiracji do zdobywania wiedzy ze względu na jej pragmatyczny charakter. Na jej posiadanie przez podmiot wskazuje między innymi dążenie do podniesienia posiadanych kwalifikacji zawodowych oraz poszerzanie zasobu swoich informacji na temat mechanizmów ekonomicznych napędzających funkcjonowanie gospodarki. Kolejną właściwością jest orientacja temporalna, interpretowana jako nastawienie na przyszłość oraz umiejętność planowania, wyrażająca się w sporządzaniu listy konkretnych działań prowadzących do realizacji obranego przedsięwzięcia. Poczucie sprawstwa, natomiast, jest rozumiane jako poczucie możliwości wpływania na bieg zdarzeń. Piątą cechą dookreślającą nastawienie prorozwojowe, stanowi ufność wobec innych i świata, wyrażająca się w przekonaniu, że można polegać na ludziach, jakości ich wytworów oraz percepcji rzeczywistości, jako sfery przyjaznej i zrozumiałej dla człowieka. Ostatnia z właściwości – określana mianem poczucia godności i wzajemnego szacunku – odnosi się do przekonania o własnej wartości i prawach jednostki do kształtowania swojego systemu wartości⁴⁸.

Z kolei orientacja proaktywna⁴⁹ przez Augustyna Bańkę, który dookreślając tę kategorię powoływał się między innymi na dokonania J. Michaela Cranta oraz Thomasa S. Batemana⁵⁰, definiowana jest jako „sposób zachowywania się ludzi, który w sposób pośredni oddziałuje na środowisko”⁵¹. Osoby o wysokim stopniu proaktywności wykazują odporność na wpływy otoczenia i podejmują działania, w wyniku których doprowadzają do stworzenia korzystnych dla siebie warunków. Ponadto posiadają umiejętność dostrzegania i wykorzystywania nadarzających się okazji, które z perspektywy obecnej sytuacji stanowią szansę na jego rozwój⁵². Podmiot partycypujący w środowisku, będąc świadomy swojego sprawstwa, pozostaje aktywny w stosunku do niego, przez co zwiększa swoją szansę na odniesienie sukcesu i podniesienie swojej skuteczności. W sferze życia zawodowego, człowiek proaktywny będzie wywierał wpływ na wysokość swojego wynagrodzenia, przebieg awansu, czy skład zespołu pracowniczego oraz, przede wszystkim, skanalizuje swoją energię na podnoszeniu tempa pracy, rozwój kompetencji i realizację własnego planu rozwoju zawodowego, któremu pozostaje wierny – pomimo pojawiających się trudności.

Z zachowaniami proaktywnymi, zdaniem A. Bańki, mamy do czynienia tylko wtedy, gdy oddziałują one na zmianę otoczenia⁵³. Jednostka, zatem, agenturalnie (sprawczo) podejmuje działania, doprowadzające do takich przekształceń

44 Patrz: J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1970.

45 Należy tutaj wymienić eksploracje prowadzone między innymi przez: I.N. Smitha, D.C. McClellanda, D.G. Wintera, E.E. Hageny, D. Lemera, R.E. Warda, D.A. Rustowę, E.M. Rogersa, G.A. DeVosa, W. Łukaszewskiego.

46 Patrz: A. Cybal – Michalska, *Orientacje proeuropejskie młodzieży. Stan i potrzeby edukacyjne*, Poznań 2001.

47 Patrz: A. Inkeles, I.N. Smith, *W stronę definicji człowieka nowoczesnego*, [w:] J. Kurczewska, J. Szacki (red.), *Tradycja i nowoczesność*, Warszawa 1984, s. 432-465.

48 T. Zysk, dz. cyt., s. 196-198.

49 W kontekście prowadzonych rozważań, warto wspomnieć, że kategoria orientacji proaktywnej posiada silne konotacje z interakcyjną teorią A. Bandury. Zakłada ona wzajemne oddziaływanie na siebie środowiska i podmiotu, zarówno na poziomie behawioralnym, jak i percepcyjnym. Otoczenie warunkuje sposób myślenia jednostki, co wpływa na przejawiane przez nią zachowania, które z kolei – determinują stosunek człowieka do siebie. Można zatem stwierdzić, że permanentna i dynamiczna relacja zachodząca pomiędzy podmiotem, a środowiskiem jego życia, nie pozostaje bez znaczenia dla kształtowania jego „JA”. (A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, New York 1968)

50 Patrz: T.S. Bateman, J.M. Crant, *The proactive component of organizational behavior*, „Journal of Occupational Behavior”, Vol. 14, 1993, s. 103-118.

51 A. Bańka, dz. cyt., s. 7.

52 Tenże, *Proaktywność – intencjonalne konstruowanie przyszłości i uprzedzające osiąganie celów personalnych poprzez doświadczanie codzienności*, [w:] H. Wrona – Polańska, E. Czerniawska, L. Wrona (red.), *Szkice o ludzkim poznawaniu i odczuwaniu*, Kraków 2009, s. 16.

53 Tamże, s. 17.

rzeczywistości, które stworzą warunki sprzyjające zaspokojeniu jej własnych potrzeb⁵⁴. Działa niezależnie od innych osób, samodzielnie inspirując się do podejmowanych przedsięwzięć, zachowując „wolność” od jakichkolwiek nacisków zewnętrznych. Warto jednak podkreślić, że projekty realizowane przez ich pomysłodawcę nie przynoszą negatywnych konsekwencji innym członkom społeczeństwa, w którym egzystuje. Co więcej, posiadają zdolność do łatwiejszego adaptowania się do nowych warunków, czy też grupy, do jakiej przynależą.

A. Bańka wyróżnił także cztery czynniki (konstrukty) proaktywności będące składowymi strukturalnymi osobowości podmiotu, warunkującymi zachowania zorientowane na realizację wizji własnej kariery⁵⁵. Zaliczył do nich *proaktywność ogólną*, która utożsamiana jest z najbardziej trwałą z wyróżnionych tendencji do działań aktywnych. Badacz wskazuje przede wszystkim na sposób konstruowania własnego „JA” w odniesieniu do przyszłości zawodowej, w oparciu o mechanizmy socjalizacyjne. *Proaktywność poznawcza w poszukiwaniu informacji* stanowi wyraz jednostkowej inicjatywy, której celem jest zdobywanie wiedzy na temat środowiska społecznego i interpretowania jej z perspektywy wykorzystania dla realizacji własnej kariery. Kolejną właściwość, jaką jest *proaktywność w budowaniu sieci wsparcia*, rozumie się jako rozpoznawanie uwarunkowań otoczenia i zidentyfikowanie konkretnych osób, które mogą okazać się pomocne w konstruowaniu kariery. Ostatni z czynników – *proaktywność w budowaniu komfortu psychicznego*, wskazuje na podmiotową inicjatywę w budowaniu relacji z innymi ludźmi, których wsparcie jest niezwykle cenne w sytuacjach kryzysów i niepowodzeń związanych z własnym rozwojem zawodowym.

Na podstawie przedstawionych rozstrzygnięć można stwierdzić, że zarówno orientacja proaktywna, jak i prorozwojowa okazują się bardzo korzystne dla podmiotu partycypującego w świecie permanentnej zmiany. W sytuacji, gdy „indywidualizacja człowieka jest losem, a nie wyborem”⁵⁶, szansę dla jego rozwoju stanowi otwartość na nowe doświadczenia połączona z intencjonalnym przekształcaniem otoczenia w celu stworzenia warunków sprzyjających odnoszeniu sukcesu. Jednostka funkcjonująca w przestrzeni współczesnego rynku pracy powinna być świadoma, że „żadna posada nie jest na wieki poręczona, żadne stanowisko zabezpieczone przed kaprysami losu, żaden zawód odporny na ząb czasu, żadne umiejętności nie są wyposażone w gwarancję rynkowej wartości. Nabyte doświadczenie może się w mgnieniu oka przeobrazić z atutu w balast”⁵⁷. W tak skonstruowanej rzeczywistości każda indywidualna kariera posiada walor wyjątkowości i niepowtarzalności.

Zmiany zachodzące w świecie pracy, niosą ze sobą istotne konsekwencje dla wartości przypisywanej pracy, a co za tym idzie – kariery podmiotu. Osoby aktywne na rynku coraz rzadziej realizują tradycyjny model rozwoju zawodowego, co przyczynia się do aktualizowania listy stawianych przed nią wymagań i kwalifikacji. Oscylują one wokół nie tylko konkretnych umiejętności niezbędnych z perspektywy wykonywanego zawodu, ale także zdolności do permanentnej autokreacji i modyfikowania własnej ścieżki kariery. Zaprezentowane rozstrzygnięcie dotyczące kariery w kontekście jej planowania i zarządzania nią, zwraca uwagę na fakt, że wiara w możliwości sprawcze podmiotu, nie pozostaje bez znaczenia dla jakości kreowanej przez niego przyszłości zawodowej. Świadome kierowanie tymi dwoma procesami, pozwala mu nie tylko na poczucie własnego sprawstwa, ale także przyczynia się do rozwoju potencjału tkwiącego w jednostce, co pozytywnie oddziałuje na poziom zaangażowania w monitorowanie, konstruowanie i zarządzanie karierą.

BIBLIOGRAFIA:

- [1] Arnold J., *Managing careers into the 21st century*, London 1997
- [2] Arthur M.B., *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior”, 1994, Vol. 15, No. 4
- [3] Ball S., *Global Education Inc. New policy networks and neo-liberal imaginary*, London 2012
- [4] Bandura A., *Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era*, „European Psychologists”, 2002, nr 7
- [5] Bandura A., *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, New York 1968
- [6] Bańka A., *Motywacja osiągnięć*, Poznań – Warszawa 2005
- [7] Bańka A., *Proaktywność – intencjonalne konstruowanie przyszłości i uprzedzające osiąganie celów personalnych poprzez doświadczenie codzienności*, [w:] Wrona – Polańska H., Czerniawska E., Wrona L. (red.), *Szkice o ludzkim poznawaniu i odczuwaniu*, Kraków 2009
- [8] Bańka A., *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Poznań – Warszawa 2005
- [9] Bateman T.S., Crant J.M., *The proactive component of organizational behavior*, „Journal of Occupational Behavior”, Vol. 14, 1993
- [10] Bauman Z., *Phyma nowoczesność*, Kraków 2006
- [11] Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Warszawa 2000

54 Patrz: A. Bandura, *Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era*, „European Psychologists”, 2002, Vol. 7, s. 2-16.

55 Patrz: A. Bańka, dz. cyt.,

56 Z. Bauman, *Phyma nowoczesność*, Kraków 2006, s. 53.

57 Tenże, *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Warszawa 2000, s. 47.

- [12] Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w optyce młodej generacji pracowników*, [w:] Urbaniak B., Bohdziewicz P. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wybrane problemy*, Łódź 2006
- [13] Brousseau K., Driver M., Eneroth K., Larsson R., *Career pandemonium: Realigning organizations and individuals*, "Academy of Management Executive", Vol. 10, No. 4, 1996
- [14] Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Toruń 2005
- [15] Cybal – Michalska A., *Konstruowanie kariery procesem inwestowania w jej port folio*, „Dialogi o Kulturze i Edukacji”, 2012, nr 1 (1)
- [16] Cybal – Michalska A., *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków 2013
- [17] Cybal – Michalska A., *Orientacje proeuropejskie młodzieży. Stan i potrzeby edukacyjne*, Poznań 2001
- [18] Friedman M., Friedman R., *Wolny wybór*, Sosnowiec 2006
- [19] Futyma S., *Wolnego rynku implikacje dla edukacji*, Toruń – Poznań 2002
- [20] Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career management*, Forth Worth 1994
- [21] Gromkowska – Melosik A., *Edukacja i (nie)równość społeczna kobiet. Studium z dynamiki postępu*, Kraków 2011
- [22] Hall D.T., *Careers in organizations*, Santa Monica 1976
- [23] Hall D.T., *The protean career: a quarter century journey*, "Journal of Vocational Behavior", 2004, Vol. 65, No. 1
- [24] Inkeles A., Smith I.N., *W stronę definicji człowieka nowoczesnego*, [w:] Kurczewska J., [25] Szacki J. (red.), *Tradycja i nowoczesność*, Warszawa 1984
- [26] Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002
- [27] Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 2000
- [28] Kwiecieński Z., *Pluralizm – pedagogiczną szansą czy brzmieniem?*, [w:] Kukołowicz T., Nowak M. (red.), *Pedagogika ogólna. Problemy aksjologiczne*, Lublin 1997
- [29] Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja JA. Nowy sposób myślenia o karierze*, Warszawa 2000
- [30] Liberska B., *Globalizacja – siły sprawcze i mechanizmy*, [w:] Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, Warszawa 2002
- [31] Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Warszawa 2000
- [32] Maniero L.A., Sullivan S.E., *Kaleidoscope career: an alternative explanation for the „optout” resolution*, "Academy of Management Executive", 2005, Vol. 19, No. 1
- [33] Marshall G., *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Warszawa 2005
- [34] Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańsk 1996
- [35] Melosik Z., *Kultura popularna i tożsamość młodzieży. W niewoli władzy i wolności*, Kraków 2013
- [36] Naibitt J., *Megatrendy: dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997
- [37] Paszkowska – Rogacz A., *Psychologia kariery – rys historyczny*, „Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Psychologica”, 2004, nr 8
- [38] Piątek T., *Planowanie działań – czas kategorią aksjologiczną pedagogiki pracy*, [w:] Furmanek W. (red.), *Praca człowieka jako kategoria współczesnej pedagogiki*, Rzeszów - Warszawa 2007
- [39] Pisula D., *Poradnictwo kariery przez całe życie*, Warszawa 2009
- [40] Potulicka E., *Wolny rynek edukacyjny a zagrożenia dla demokracji*, [w:] Kargulowa A., Kwiatkowski S.M., Szkudlarek T. (red.), *Rynek i kultura neoliberalna a edukacja*, Kraków 2005
- [41] Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, Warszawa 1970
- [42] Rousseau D.M., *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Sage 1995
- [43] Sobol E. (red.), *Słownik języka polskiego*, Warszawa 2000
- [44] Szumigraj M., *Kariera*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, T. 2., Warszawa 2003
- [45] Von Mises L., *Liberalism in the classical tradition*, New York 1985
- [46] Webster M., *Webster's New World Dictionary*, New Jersey 1979
- [47] Wenta K., *Sens pracy w społeczeństwie wiedzy*, [w:] Gerlach R. (red.), *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty, wyzwania, zagrożenia*, Bydgoszcz 2008
- [48] Worach – Kardas H., *Fazy życia rodzinnego i zawodowego*, Warszawa 1988
- [49] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1975
- [50] Zienkowski L., *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] Zienkowski L. (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Warszawa 2003
- [51] Zysk T., *Orientacja prorozwojowa*, [w:] Reykowski J., Skarzyńska K., Ziółkowski M. (red.), *Orientacje społeczne jako element mentalności*, Poznań 1990