

Joanna Mesjasz

Uniwersytet Wrocławski

CZYNNIKI SUKCESU MENEDŻERÓW W OPINII SŁUCHACZY SZKÓŁ ZARZĄDZANIA – BADANIA MIĘDZYNARODOWE

1. Wstęp

Pojęcie sukcesu stało się jednym z kluczowych słów współczesnego świata, a jednocześnie zasadniczym celem zawodowej aktywności. Niezależnie od tego, czy koncepcja sukcesu jest budowana na teorii potwierdzania własnej wartości, ważności czy dążeniu do mocy, znaczenia nabiera motywacja egoistyczna, a motywy władzy, prestiżu, satysfakcji z osiągnięć zostają podniesione do rangi celów. Zdaniem Bau-mana [2000] współczesne społeczeństwo jest przesiąknięte duchem konsumeryzmu i zdominowane przez irracjonalną i moralnie ślełą konkurencję rynkową. Proces zdobywania władzy, wywierania wpływu na innych daje satysfakcję i wywołuje uczucie dumy. Co ważniejsze, władza uzależnia, a jej pomnażanie nigdy nie daje pełnej satysfakcji, podobnie jak trudno zaspokoić własne aspiracje czy żądze [Kozielecki 1998]. Eksponuje się to, że kultura współczesna opiera się na rywalizacji, a naturalnym elementem drogi na szczyt jest modyfikowanie systemu wartości, działanie przeciw własnym zasadom, poświęcanie ideałów i przyjaciół. Artykuł ten zawiera wyniki badań przeprowadzonych wśród studentów szkół zarządzania w Berlinie, Pradze, Warszawie, Wrocławiu i Lublinie. Zbadano, jak przyszli menedżerowie antycypują własne sukcesy, jak oceniają sukcesy i koszty zawodowych osiągnięć doświadczane przez menedżerów i jakie cechy preferują u przyszłych przywódców. Interesujące okazały się wyniki wskazujące na to, że istotnym czynnikiem kształtującym oceny są systemy wartości, będące następstwem socjalizacji kulturowej.

2. Korzyści i koszty sukcesu zawodowego

W nowoczesnym społeczeństwie następuje przemodelowanie kariery zawodowej, która w znacznym stopniu ulega indywidualizacji. Hall (za: [Makin i in. 2000])

wyczerpująco sklasyfikował definicje kariery jako: posuwanie się naprzód, zawód, sekwencję prac na przestrzeni życia i jako sekwencję doświadczeń związanych z rolą. Ostatnia, socjologiczna definicja wydaje się najszersza i najbardziej wolna od wartościujących akcentów dwóch pierwszych koncepcji. Goffman pisze, że „termin kariera został tradycyjnie zarezerwowany dla tych, którzy oczekują satysfakcji związanej z wykonywaniem szanowanego zawodu. Termin ten jednak jest używany w szerszym sensie, przez odwoływanie się do każdej społecznej postawy przyjmowanej w życiu. Taka kariera może być w równym stopniu sukcesem jak i porażką” (za: [Makin i in. 2000, s. 51]). W erze industrializacji następowała ekspansja korporacji, które nie tylko poszukiwały większej grupy pracowników z szerszymi i coraz bardziej wyspecjalizowanymi kompetencjami. W organizacjach budowano ścieżki kariery dla swoich pracowników, by zatrzymać ich jak najdłużej. Organizacje ery postindustrialnej, które Toffler [2003] nazywa *elast-firmami*, muszą nieustannie adaptować się, by radzić sobie z szybko zmieniającym się otoczeniem rynkowym. Handy [1988] wskazuje, że w XXI w. tylko niewielka część pracowników będzie zatrudniona na umowy o pracę, znacznie większa część będzie realizować krótkie kontrakty lub współpracować z firmą w systemie telepracy, a elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne struktury to jedne z najważniejszych cech współczesnych organizacji. Takie podejście firm skutkuje tym, że coraz mniej ludzi będzie wykonywało tę samą pracę przez całe życie, a liniowe kariery stopniowo zanikną. Można sobie wyobrazić, że zawodowa droga będzie naznaczona w równym stopniu sukcesami jak i porażkami, którym towarzyszyć mogą kryzysy.

W nowoczesnym społeczeństwie sukces stanowi miarę wartości i znaczenia jednostki, jest więc bardzo pożądanym. Człowieka cechuje dążenie do potwierdzania i podnoszenia własnej wartości. Osoba, która odniosła sukces, potwierdza to poczucie, zwiększa ważność swojej osoby wśród innych, zaspokaja potrzeby i nadaje życiu sens. Teoria podtrzymywania poczucia własnej wartości Tesslera (za: [Aronson i in. 1997]) mówi, że ludzie mają potrzebę postrzegania siebie jako ogólnie inteligentnych, rozsądnych i przyzwoitych, a także są gotowi dużo poświęcić, aby podtrzymać dobry obraz samych siebie, gotowi są zmienić swoje postawy, zachowania lub związki z innymi. Skłonni są podjąć ogromny wysiłek, aby zdobyć to, czego pragną, a jednocześnie po poniesionym wysiłku wykazują silną tendencję, żeby zredukować powstały dysonans, uzasadnić, że warto było może nawet podwyższyć ocenę tego, na co tak ciężko pracowali. Człowiek podmiotowy ukształtowany w następstwie trzeciej fali cywilizacyjnej, w dobie postindustrialnej [Toffler 1997; Obuchowski 2000], jest zdolny do tworzenia własnej koncepcji rozwoju do realizowania indywidualnej drogi kariery. Ma dystans wobec siebie i swoich możliwości, potrafi je ocenić i zaplanować działania. Ale, jak pisze Obuchowski, „podmiotowość zwiększa, a nie zmniejsza obciążenia psychologiczne jednostki. Osoba bierze na siebie dalej idące zobowiązania niż jednostka ograniczająca się do samych tylko wyuczonych standardów” [2000, s. 88].

Z jednej strony występują naciski otoczenia rynkowego modelujące organizacje, z drugiej – presja coraz bardziej świadomego siebie podmiotu, który chce realizować drogę zawodowej kariery zgodnie z własną koncepcją, a zdobywając nową wiedzę i doświadczenie kształtuje wyższe oczekiwania wobec organizacji. Bardziej elastyczne organizacje, elastyczne formy zatrudnienia i nieustannie dezaktualizujące się kompetencje stwarzają większe możliwości, przyspieszając rotację pracowników, ale jednocześnie są przyczyną niestałości i niepokojów. Nie są więc wolne od kryzysów. Ma to jednak ogromne znaczenie, ponieważ poczucie niespełnienia towarzyszące sukcesowi transgresyjnemu uruchamia motywację do podejmowania dalszych działań ekspansywnych i twórczych [Kozielecki 1998].

3. Czynniki determinujące ocenę sukcesu

W badaniach uwzględniono kilka czynników, które, jak założono na podstawie wcześniejszych analiz i doświadczeń opisanych w literaturze zarządzania, mają wpływ na bilansowanie kosztów i korzyści sukcesu zawodowego. Zaliczono do nich wartości, tendencję osiągnięć, poczucie jakości życia oraz cechy i umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu. **Sfera wartości** jest rzeczywistością czułą i dynamiczną, podlegającą nieustannym naciskom zewnętrznym i wewnętrznym. Hierarchia wartości kształtuje się w toku rozwoju, pod wpływem życiowych doświadczeń. Przez wpływ na codzienne wybory wartości nie tylko ukierunkowują rozwój człowieka, nadają mu własny, niepowtarzalny styl, lecz także są pożądanymi układami orientacji i mechanizmami regulującymi zachowanie. Przyjęte przez jednostki w procesie inkulturacji wartości tworzą hierarchiczny układ, który umożliwia stawianie celów i dokonywanie wyborów. Wartości motywują, organizują i określają punkt widzenia i aktywność osoby, ale także są źródłem emocji, ponieważ uczestniczą w procesie oceniania rzeczywistości, są też w stanie zaspokoić ludzkie potrzeby, służą twórczemu rozwojowi, nadają życiu sens i określają perspektywę [Mariański 1990]. Hierarchia wartości porządkuje zmienność natury człowieka, pozwala na stworzenie realnego układu orientacji, umożliwia proces dokonywania wyboru. Jednocześnie przez realizację siebie człowiek stwarza również przestrzeń wokół siebie, będącą trwałym i niezmiennym śladem, jaki pozostawiamy po sobie; Allport nazywa to piętnem indywidualności [1988]. Dąbrowski (1986) utożsamia pojęcie wartości ze zdolnością człowieka do rozwoju indywidualnego i społecznego, z jego zdrowiem psychicznym, z tego względu w zasadniczy sposób łączy się ono z doświadczeniem kosztów psychologicznych.

Zagadnieniem w istotny sposób związanym z wartościami jest też **jakość życia**. W teoretycznych koncepcjach jakości życia podkreśla się znaczenie wartości uznawanych przez człowieka. Maciuszek [1994] proponuje, by scharakteryzować jakość życia ze względu na realizowane przez jednostkę wartości. Zupełnie odmienną koncepcję jakości życia zaprezentowali Raeburn i Rootman [1996]. Nieco

metaforycznie zdefiniowali jakość życia jako ekspresję tego, jak dobre jest życie. Ekspresja ta wyraża się w uczuciach radości z życia, które wiążą się z samą egzystencją człowieka oraz możliwościami doświadczania własnego istnienia w wymiarze fizycznym, psychicznym i duchowym. Poza tym radość ta może dotyczyć urzeczywistniania się człowieka w wymiarach: rozwoju osobistego, spędzania czasu wolnego i produktywności. Jakość życia to „stopień zadowolenia z poszczególnych sfer życia wyrażający się w refleksyjnych ocenach tych sfer” [Campbell 1976, za: Kowalik 2000]. Ocena satysfakcji z życia jest wynikiem porównania własnej sytuacji z ustalonymi przez siebie standardami. Jeżeli wynik porównywania jest zadowalający, to jego skutkiem jest odczucie satysfakcji. Poczucie jakości życia jest więc również ważnym prognostykiem zdrowia psychicznego oraz fizycznego jednostki i w tym kontekście jest uwzględniane w badaniach.

W badaniach testowana była również hipoteza, że poziom kosztów antycypowanych przez słuchaczy szkół zarządzania w drodze do zawodowego sukcesu jest istotnie powiązany z tendencją osiągnięć. Im więcej człowiek pragnie, im więcej podejmuje wyzwań, tym większe ponosi koszty. Wyniki badań psychologicznych kosztów sukcesu, definiowanych jako inwestycje, odwracalne lub nieodwracalne dysfunkcje, utracone korzyści w sferze psychicznej, somatycznej i społecznej, a także ograniczenia w realizowaniu pojawiających się możliwości, które dla jednostki mają osobistą wartość [Zaleski, Mesjasz 2001] wskazują, że nadmierne przeciążenie pracą prowadzi zwłaszcza do zmian jakościowych w sferze duchowej, w obszarze własnego rozwoju, ale także zdrowia i sferze relacji społecznych, co może wpływać na kształt przywództwa. Menedżerowie nie rozwijają siebie, nie mają czasu na sprawy ducha, na pogłębianie własnych zainteresowań, pielęgnowanie swoich najgłębszych ideałów i wartości. Tymczasem organizacje nowoczesnego społeczeństwa, w którym życie coraz bardziej się komplikuje, przebieg wielu wydarzeń staje się niezrozumiały, a także wzrasta stopień trudności i przeżywanym problemów, potrzebują liderów, którzy będą musieli przyjąć na siebie większą odpowiedzialność, wykazać większą inicjatywę oraz cechować się większą energią i odpornością.

4. Metodologia

Prezentowane w niniejszym opracowaniu badania zostały zrealizowane na próbach słuchaczy szkół zarządzania w Polsce ($N = 183$, Warszawa, Lublin i Wrocław), Czechach ($N = 45$, Praga) i Niemczech ($N = 45$, Berlin) w latach 2004-2006 (projekt nr 4098/24 finansowany przez KBN). Badania miały charakter wstępnej eksploracji; ze względu na wielkość prób niezbędna jest ostrożność interpretacyjna. Zastosowano zestaw 6 metod, które podlegały wcześniejszej walidacji kulturowej. W niniejszym opracowaniu prezentowany jest jedynie fragment badań opartych na wynikach uzyskanych następującymi metodami: skala wartości (Z. Zaleski) i kwes-

tionariusz kosztów psychologicznych (J. Mesjasz), kwestionariusz diagnozujący cechy i umiejętności niezbędne do osiągnięcia sukcesu (J. Mesjasz), kwestionariusz do pomiaru indywidualnych różnic w tendencji osiągnąć A. Mehrabiana oraz skala do badania zadowolenia z życia SWLS w adaptacji Z. Juczyńskiego.

5. Wyniki badań

Wyniki zaprezentowane w tab. 1 wskazują, że słuchacze szkół zarządzania z Czech i Polski wysoko szacują koszty w obszarach własnego rozwoju i sfery społecznej. Niemcy raczej nie dostrzegają kosztów, jedynie minimalne w sferze własnego rozwoju.

Tabela 1. Psychologiczne koszty i korzyści sukcesu zawodowego w ocenie słuchaczy szkół zarządzania (koszty/korzyści min > 3, max = 6)

Koszty i korzyści	Czechy (N = 45)	Niemcy (N = 45)	Polska (N = 183)
Własny rozwój	3,9	3,2	4,0
Wartości i sfera duchowa	3,7	2,6	3,6
Sfera społeczna	3,9	3,0	3,9
Zdrowie	3,7	2,6	3,9
Korzyści	4,7	3,9	4,5

Źródło: opracowanie własne.

Do kosztów w obszarze własnego rozwoju należą: jednostronny rozwój osobowości, brak czasu na realizację zainteresowań i poszerzanie własnych horyzontów. To także poświęcanie własnych ideałów, brak realizacji pozazawodowych pragnień, nie zrealizowane dążenia, nie rozwinięte talenty. Wszystko to, co stało się kosztem, bo nie stało się korzyścią, to koszty alternatywne. To również zobowiązanie do osiągnięcia coraz wyższych standardów, ponieważ sukces zobowiązuje. Do kosztów w tej sferze należą też: ciągła adaptacja do zmieniającej się nieustannie rzeczywistości, nie zrealizowane pragnienia, brak czasu na marzenia i wspomnienia, koszty związane z obroną dotychczasowego stanu posiadania, koszty ponoszone w wyniku dążenia do wyrównania standardów. W tej grupie mieszczą się również koszty związane z presją i koniecznością ciągłego uczenia się oraz doskonalenia umiejętności, a także brak czasu na cieszenie się zarobionymi pieniędzmi i presja sukcesu, swoistego rodzaju uzależnienie, którego następstwem jest chęć osiągnięcia i posiadania coraz więcej.

Na drugim miejscu znalazła się **sfera społeczna**, w ocenie zarówno polskich, jak i czeskich słuchaczy. Przeciążenie pracą zawodową najczęściej źle wpływa na relacje człowieka z otoczeniem społecznym, przede wszystkim z najbliższymi: partnerem, dziećmi, rodziną, przyjaciółmi czy znajomymi. Powoduje brak czasu i energii na wspólne spędzanie go, wypoczynek, wakacje, czy aktywne uczestnicze-

nie w życiu rodzinnym i obowiązkach z niego wynikających. Przeciążenie pracą powoduje ciągłe myślenie o problemach zawodowych, niemożność tzw. wyłączenia się nawet w domu. Częste zmiany środowiska pracy powodują, że dawne relacje przyjacielskie nie mogą być należycie pielęgnowane. Nowi znajomi często wyłącznie ze środowiska zawodowego powodują zawężenie i ograniczenie w relacjach społecznych. Znaczne obciążenia wynikają bezpośrednio z wykonywanych obowiązków zawodowych, które realizowane są pod presją czasu, co wynika z krótkich terminów realizacji, przy znacznej odpowiedzialności. Pracy towarzyszy często poczucie osobistego zagrożenia i niepewność miejsca pracy, a także presja rywalizacji. Skutkiem funkcjonowania w organizacji może być ograniczenie samodzielności myślenia, przedsiębiorczości, blokowanie twórczości i inicjatywy. Kosztem staje się również zakładanie zawodowej maski, nieujawnianie swoich słabości i uczuć. Zarządzanie to również konieczność angażowania się w rozwiązywanie konfliktów w miejscu pracy, zapewnienie właściwej komunikacji i atmosfery pracy. Skala mierzy koszty w procesie przystosowania społecznego, a zwłaszcza: poczucie alienacji rozumiane jako stan lub poczucie, że coś stało się obce, wrogie, a także doświadczane w związku z pełnieniem kierowniczej roli poczucie osamotnienia, konieczność maskowania na co dzień swoich uczuć i dążeń. To również konflikt roli i to w wymiarze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Konflikt w wymiarze zewnętrznym to niemożność pogodzenia roli menedżera np. z rolą ojca/matki, w wymiarze wewnętrznym zaś to niezgodność oczekiwań w związku z rolą i z tym, co z jej pełnienia wynika dla jednostki.

Badając zagadnienie psychologicznych kosztów i korzyści, pytano również o to, w jakim stopniu kariera zawodowa pozwala realizować różne obszary życia pozazawodowego (tab. 2). W tym pytaniu nie ma punktu krytycznego, uznaje się, że każde antycypowane ograniczenie w realizowaniu własnego życia jest kosztem, gdyż praca zawodowa nie powinna ograniczać funkcjonowania w innych sferach.

Tabela 2. Możliwe poziomy realizacji różnych obszarów życia w związku z karierą zawodową (w %)

Obszary życia	Czechy (N = 45)	Niemcy (N = 45)	Polska (N = 183)
Życie towarzyskie	58	57	40
Życie rodzinne	45	55	46
Sprawy ducha	27	45	29
Zainteresowania	30	40	35
Wypoczynek	23	44	31

Źródło: opracowanie własne.

Słuchacze szkół z Czech i Niemiec wyżej oceniają możliwości realizacji różnych obszarów życia zawodowego, dostrzegając tym samym mniej ograniczeń niż Polacy. W przypadku słuchaczy z Czech największe ograniczenia wystąpiły w sfe-

rze wycieczki (77%), spraw ducha (73%) i zainteresowań (70%). Słuchacze z Niemiec zaś znacznie wyżej szacują możliwości realizacji różnych obszarów życia pozazawodowego, tym samym antycypują niższe ograniczenia na poziomie 50-60%. Najwyżej w obszarze zainteresowań. Polscy słuchacze szacują ograniczenia, a ich układ jest bardzo podobny jak w przypadku Czechów. Najwyżej szacowane są ograniczenia w zakresie spraw ducha (71%), wycieczki (69%) i zainteresowań (65%). Przyszli menedżerowie we wszystkich krajach mają świadomość ograniczeń, jakie muszą wystąpić w związku z karierą zawodową.

W prowadzonych badaniach poszukiwano czynników determinujących ocenę kosztów i korzyści sukcesu zawodowego, dlatego przeprowadzona została jeszcze analiza regresji. Zaprezentowano jedynie jej fragment.

Tabela 3. Analiza regresji dla słuchaczy szkół zarządzania z Czech ($N = 45$)

Wyszczególnienie	BETA	Bd st.BETA	t (25)	poziom p
Jakość życia	0,440094	0,115578	3,80778	0,000810
Tendencja osiągnięć	0,711800	0,115578	6,15863	0,000002

Źródło: opracowanie własne.

Największe znaczenie w wyjaśnianiu antycypowanych kosztów sukcesu ma w przypadku czeskich słuchaczy zubożenie jakości życia i tendencja osiągnięć. Nadmierne koszty i niekorzystny bilans kosztów i korzyści (przejawiający się w ocenie przewagi kosztów nad korzyściami) mogą prowadzić do zubożenia jakości życia, a także do wyczerpywania się zasobów własnych. W realizowanych badaniach ważne były kryteria subiektywne. Gdy mówimy o jakości życia, to mamy na myśli odczucia ludzi związane z oceną własnego życia na przyjętych kryteriach i wymiarach. Jednocześnie znajduje potwierdzenie testowana w badaniach hipoteza, że im większa tendencja osiągnięć, tym większe antycypowane koszty.

Tabela 4. Analiza regresji dla słuchaczy szkół zarządzania z Niemiec ($N = 45$)

Wyszczególnienie	BETA	Bd. St. BETA	t (24)	poziom p
Jakość życia	0,297767	0,173040	1,72080	0,098156
Wartości hedonistyczne	-0,335977	0,153732	-2,18548	0,038847
Korzyści	0,329287	0,151777	2,16953	0,040169
Zadowolenie z życia	-0,339689	0,153393	-2,21450	0,036541

Źródło: opracowanie własne.

Największe znaczenie wśród czynników wyjaśniających w przypadku słuchaczy z Niemiec mają wartości hedonistyczne i zadowolenie z życia, które wyraźnie zmniejszają się w związku z antycypowanymi kosztami sukcesu. Natomiast oczekiwane korzyści stanowią istotne uzasadnienie przewidywanych kosztów.

Tabela 5. Analiza regresji dla słuchaczy szkół zarządzania z Polski ($N = 183$)

Wyszczególnienie	BETA	Bd. St. BETA	$t(146)$	poziom p
Korzyści	0,362914	0,067165	5,40330	0,000000
Skupienie cech 1*	0,272677	0,068429	3,98485	0,000106
Jakość życia	0,168881	0,070500	2,39548	0,017866
Wartości materialne	-0,163975	0,067772	-2,41951	0,016771
Skupienie cech 2**	-0,167578	0,071964	-2,32864	0,021250
Tendencja osiągnięć	0,152117	0,069682	2,18300	0,030634
Wartości rodzinne	-0,206488	0,082362	-2,50708	0,013268

* W skład skupienia 1 cech wyróżnionych na podstawie hierarchicznej analizy skupień wchodzi następujące cechy: egoizm, wyrachowanie, manipulacja i brak skrupułów.

** W skład skupienia 2 cech wyróżnionych na podstawie hierarchicznej analizy skupień wchodzi następujące cechy: uczciwość, tolerowanie odmienności i akceptowanie niepewności.

Źródło: opracowanie własne.

W modelu regresji polskich słuchaczy pojawiły się nowe elementy. Wzrost kosztów sukcesu wyjaśniają antycypowane korzyści, preferencja wartości materialnych. Jednocześnie pojawia się przewidywane zubożenie jakości życia, niemożność realizacji wartości rodzinnych. Tendencja osiągnięć i skupienie cech negatywnych, takich jak wyrachowanie, egoizm, manipulacja i brak skrupułów, mogą sprzyjać powstawaniu większych kosztów, a takie cechy, jak: uczciwość, tolerowanie odmienności i akceptowanie niepewności mogą je zdaniem respondentów zmniejszać. Różnice w modelach regresji mogą się wiązać z preferowanymi wzorcami kulturowymi w badanych krajach. W przypadku Niemiec ujawnił się model hedonistyczny, w Polsce większy akcent pada na wartości i aspekty jakościowe, a nawet moralne, w przypadku zaś Czechów największe znaczenie ma tendencja osiągnięć.

6. Podsumowanie

Proces uświadamiania sobie psychologicznych kosztów kariery i włączania ich w naturalny nurt doświadczania życia jest niezwykle ważnym elementem wpływającym na ocenę zadowolenia z życia i jakości życia, a także zdrowia psychicznego i fizycznego. Poczucie spełnienia jako istotny składnik wskaźnika jakości życia istnieje tylko wtedy, gdy człowiek rozwija w pełni swe możliwości. Koszty psychologiczne przyczyniają się do zubożenia życiowego bogactwa, dysfunkcji, a nawet patologii. W skrajnym nasileniu mogą być postrzegane jako starty, gdy np. rozpocznie się proces chorobowy w organizmie, ujawnią się symptomy wypalenia zawodowego lub zniszczeniu ulegną bliskie relacje społeczne. Wybrańcy robią karierę, często prowadząc destrukcyjny tryb życia, są w stanie ciągłej mobilizacji, pod presją rywalizacji i zobowiązań, ogarnięci złudzeniem, że osiągając sukces, doświadczą szczęścia. Istotnym elementem jest więc takie kształtowanie kompe-

tencji osobistych, już w trakcie nauki w szkołach zarządzania, aby przyszli menedżerowie efektywniej podejmowali zadania zawodowe.

Przyjęte przez jednostki w procesie inkulturacji wartości tworzą hierarchiczny układ, który umożliwia stawianie celów i dokonywanie wyborów. Badania wskazują, że doświadczenia kulturowe mogą istotnie kształtować podejście do roli zawodowej. W dobie globalizacji niezbędne jest kształtowanie tych kompetencji, które pozwolą efektywnie funkcjonować w organizacjach międzynarodowych i zarządzać własną karierą bez strat w zasobach. Jednocześnie konieczne jest kształtowanie kompetencji pozwalających zminimalizować negatywne następstwa różnic kulturowych czy szoku kulturowego dla jednostkowej i organizacyjnej efektywności.

Literatura

- Allport G.W., *Osobowość i religia*, PAX, Warszawa 1988.
- Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia społeczna*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Bauman Z., *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wydawnictwo Sic, Warszawa 2000.
- Dąbrowski K., *Trud istnienia*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1986.
- Handy Ch., *Wiek przewyższonego rozumu*, Bussiness Press, Warszawa 1988.
- Kowalik S., *Jakość życia psychicznego*, [w:] *Jakość rozwoju a jakość życia*, red. R. Derbis, Wydawnictwo WSP, Częstochowa 2000.
- Kozielecki J., *Człowiek wielowymiarowy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1998.
- Maciuszek J., *Jakość życia a nieuniknioność ludzkiego cierpienia*, [w:] *W poszukiwaniu sensu życia*, red. A. Bańka, R. Mariański, KUL, Lublin 1994.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
- Obuchowski K., *Galaktyka potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Raeburn J.M., Rootman I., *Quality of Life and Health Promotion*, [w:] *Quality of Life in Health Promotion and Rehabilitation*, eds. R. Renwick, I. Brown i M. Nagler, Sage Publications, London 1996.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1997.
- Zaleski Z., Mesjasz J., *Koszty sukcesu w zarządzaniu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 900, AE, Wrocław 2001.

MANAGERIAL SUCCESS FACTORS IN THE OPINION OF MANAGEMENT SCHOOLS STUDENTS – INTERNATIONAL RESEARCH

Summary

“Success” is one of the key words in modern world and at the same time it is also one of the most important targets of professional activity. Young people studying and going to become managers believe in success as supreme power and they think that prestige and social position define person’s

value. Strongly pressed young generation of 20-30 years undertakes challenges making particular calculation of possible profits and necessary costs of the professional activity. They use patterns present in common society of competition and consumption. They are ready to sacrifice a lot: value structure, own principles and ideals, they want to be tough, have no bad conscience. They are ready to pay for the success with the free time, health, lack of hobbies, they resign their dreams. Having destructive lifestyle they are afraid to stay outside of the run, they are mobilized, pressed with competition and commitments. Particularly interesting is the fact that in the three countries of research the balance of professional costs and profits looks alike in the eyes of all young people, however different factors influence it.