



Ścieżki kariery

**Dyrektorzy przed trzydziestką
Zmierch młodych lwów?**

Pierwsza połowa lat dziewięćdziesiątych. Czas karier jak z amerykańskiego filmu. Wystarczyło znać język angielski, umieć wykorzystać wiedzę wyniesioną z uczelni i być obrotnym, aby znaleźć się na szczycie. Wprost ze szkolnej ławy wiodła droga na dyrektorskie stolki.

Na początku lat dziewięćdziesiątych na polski rynek zaczęły wkraczać wielkie, zachodnie firmy. Zatrudniano w nich przeważnie ludzi młodych, tuż po studiach, i to nie tylko ze względu na dużą ilość energii oraz nowe pomysły, które wnosili ze sobą do firmy. Zachodnim koncernom o wiele bardziej opłacało się zatrudnić bardzo młodego człowieka bez doświadczenia zawodowego niż przyjąć osobę bardziej doświadczoną, ale ukształtowaną w starym systemie, skażoną złymi nawykami, przyzwyczajoną do mało efektywnych metod pracy. Wiadomo, że łatwiej jest uczyć od nowa, niż korygować stare nawyki. Jeszcze łatwiej było „podkupić” młodego człowieka, który już dwa, trzy lata pracował w innej, zachodniej firmie. Wystarczyło zaproponować mu wyższe stanowisko i o 30 - 40% wyższą pensję - żaden młody biznesmen mający głowę na karku nie odmówiłby takiej propozycji. W ten sposób bardzo młodzi ludzie awansowali na prestiżowe stanowiska i zarabiali naprawdę duże pieniądze. Wynagrodzenia dla kadry menedżerskiej osiągały prawdziwie europejski poziom.

Czas rozgoryczenia

Dziś znacznie trudniej jest zrobić błyskawiczną karierę. Młodzi ludzie tuż po studiach nie znają jeszcze sytuacji rynkowej i mają zbyt wysokie wymagania.

- **Minął czas szybkich karier** - twierdzi **Zbigniew Woźniakowski**, dyrektor **Agencji Doradztwa Personalnego „Take It”**. - **To wywołuje pewne rozgoryczenie wśród młodych menedżerów.**

Uczelnie co roku wypuszczają wielu błyskotliwych, nastawionych na sukces specjalistów. **Największą popularnością cieszą się marketing i zarządzanie** - młodzi ludzie pamiętają, jaki sukces odnieśli ich koledzy, którzy nieco wcześniej ukończyli te kierunki. Wierzą więc, że zaraz po studiach znajdą pracę na wysokim stanowisku w dobrej firmie. Rynek jest jednak nasycony, w przypadku tych specjalności podaż przekracza popyt. Wielu absolwentów musi więc zadowolić się mniej prestiżowymi stanowiskami i perspektywą mozolnego wspinania się po drabinie kariery zawodowej. Często zaczynają od samego dołu i muszą przejść przez wszystkie etapy, zanim firma powierzy im funkcje bardziej odpowiedzialne i lepiej płatne. Wiele firm wprowadziło specjalną politykę planowania ścieżek kariery swoim nowo zatrudnionym pracownikom. Młody człowiek, przychodząc do firmy, może liczyć na awans dopiero po pewnym, dokładnie ustalonym czasie. Najpierw jednak musi się wykazać i sprawdzić nabytą wiedzę w praktyce. Młodzi, akceptując taką sytuację, coraz chętniej szukają pracy w firmach, które obiecują awans w określonym terminie. Ambitniejsi szybko rezygnują ze współpracy z pracodawcami, u których awans nie zapowiada się lub pozostaje w bliżej nieokreślonej przyszłości.

Głód wiedzy czy głód władzy

Agencja Take It - Doradztwo Personalne, docierająca głównie do ludzi młodych, i firma **Data Group**, zajmująca się specjalistycznymi badaniami rynkowymi, od trzech lat prowadzą badania grupy młodych specjalistów szukających zatrudnienia. Data Group realizuje także inne badania rynku pracy, między innymi dokonuje statystycznej analizy ogłoszeń prasowych, dotyczących rekrutacji pracowników. W ramach tych badań realizowano program zwany **Barometrem Pracy Take It**. Każdy zgłaszający się do Agencji proszony był o wypełnienie specjalnej ankiety. Okazało się, że wśród osób poszukujących pracy **najliczniejszą i najbardziej dynamiczną grupę stanowią ludzie między 24 a 34 rokiem życia, w większości z wyższym wykształceniem. Charakteryzuje ich spora mobilność zawodowa - szukanie nowych stanowisk i nowych wyzwań, co pozwala na zdobywanie różnorodnych doświadczeń i wielostronnej wiedzy.** Przeważnie poszukują nowej pracy będąc jeszcze na etatach w poprzedniej firmie. **Najczęstszym powodem zmiany pracy lub chęci zmian jest brak perspektyw rozwoju.** Przez rozwój rozumieć można różne rzeczy - nowe wyzwania i zadania, którym trzeba sprostać; szkolenia poszerzające wiedzę i pomagające w doskonaleniu specjalizacji, interesujący zakres obowiązków, nie pozwalający popaść w nudę i rutynę oraz **najważniejsze - perspektywa awansu. Najbardziej poszukiwaną wartością jest możliwość podnoszenia kwalifikacji** (38% ankietowanych - patrz: **tabela 2.**), następnie: **wyższe wynagrodzenie, współpraca z fachowcami, jasna droga kariery, ciekawa praca (najlepiej w prestiżowej firmie), dobra atmosfera w pracy, możliwość doskonalenia języków obcych.**

O awansie nie trzeba mówić wprost, wiadomo że podnoszenie kwalifikacji jest podstawą do promowania na lepsze stanowisko.

Vademecum dobrego menedżera

Firma Data Group przeprowadziła badanie rynku ogłoszeń prasowych dotyczących rekrutacji nowych pracowników. Z badań jasno wynika, że **najbardziej poszukiwaną grupą zawodową są handlowcy i akwizytorzy**. Nie ma takiego jak dawniej zapotrzebowania na kadre zarządzającą (10% poszukiwanych). Młodość, energiczność i świeże spojrzenie na problemy nie są już na szczycie cenionych kwalifikacji. **Obecnie pracodawcy szukają głównie ludzi z doświadczeniem zawodowym**. Rośnie ono w cenie, bo wykształcenie mają wszyscy młodzi kandydaci, a doświadczenie - nieliczni. Dlatego jeśli ktoś naprawdę chce znaleźć dobrą pracę, niekoniecznie rozpoczynając drogę na szczyt od samego dołu, musi zatrudnić się jak najwcześniej.

- **Bardzo wielu studentów zaczyna pracować jeszcze na studiach** - mówi Katarzyna Puchalska, konsultant firmy Data Group. - **Kiedyś zmuszała ich do pracy trudna sytuacja materialna, teraz to jedyny sposób, by zapewnić sobie udany start zawodowy. Młodzi planują swoje kariery bardzo wcześnie, podporządkowując tym planom edukację i pierwsze kroki w życiu zawodowym: kierunek studiów wybierają pod kątem kariery, letnie praktyki odbywają u renomowanych pracodawców, piszą prace magisterskie związane tematycznie z przyszłym miejscem pracy.**

Łączenie studiów z pracą to dobry start do kariery. Pewne kierunki wymagają bowiem chrztu bojowego, zwłaszcza, gdy związane są z zarządzaniem ludźmi i planowaniem pracy zespołowej.

- **Doceniam nowe uczelnie, które uczą marketingu i gospodarki rynkowej** - stwierdza Zbigniew Woźniakowski. - **Ale żadna szkoła nie jest w stanie wykształcić doświadczonego menedżera. Zarządzania trzeba się nauczyć w praktyce, nikt nie będzie pełnowartościowym liderem bez „przetarcia” w biznesie. Osoby bez praktyki nie radzą sobie z obowiązkami i z odpowiedzialnością. Najlepiej jest uczyć się zarządzania od dobrego szefa, mentora, który daje wyzwania, zadania do rozwiązania, a w razie trudności pomaga wyciągać wnioski. Nauka jest wtedy o wiele bardziej owocna.**

Chyba wielu pracodawców podziela to zdanie. Mniej niż 10% pracodawców szuka ludzi poniżej 35 roku życia, ponad 60% chce zatrudnić ludzi z doświadczeniem zawodowym.

Pewność i gwarancja

Wciąż jednak zdarza się, że pracodawcy poszukują młodych kandydatów, zwłaszcza do młodych zespołów. Z doświadczenia **Wojciecha Kamińskiego, szefa agencji Wakat - Recruitment&Selection** wynika, że zależy to od dynamiki firmy.

- **Niekiedy potrzebni są przebojowi menedżerowie z nowymi pomysłami i świeżością spojrzenia** - tłumaczy. - **Ale to już rzadkość. Pracodawcy podchodzą raczej nieufnie do bardzo młodych ludzi. Najpierw wolą przekonać się, czy dana osoba jest odpowiednim kandydatem na określone stanowisko. Z reguły przyjmują ją na okres próbny, sprawdzają, czy się nadaje. Najczęściej jednak chcą sami sobie wyszkolić młodą kadre, początkowo zatrudniając ludzi na mniej odpowiedzialne stanowiska.**

Jacek Fabisiewicz (32 lata) jest dobrym przykładem na to, że można zacząć karierę na dole drabinki sukcesu i w krótkim czasie dojść na jej szczyt. Obecnie **dyrektor Agencji Doradztwa Gospodarczego „A.M. Jesiolowscy” w Krakowie**, pierwszą własną firmę założył jeszcze jako student. Zajmował się handlem.

- **To było trochę szalone, taki poryw ducha przedsiębiorczości początku lat dziewięćdziesiątych - śmieje się. - Dopiero uczyliśmy się robić interesy, zachłysłaliśmy się chwilą. Teraz ludzie działają bardziej z głową.**

Pracę w obecnej firmie Fabisiewicz zaczął zaraz po studiach (osiem lat temu), od stanowiska asystenta. Przeszedł przez kolejne etapy, płynnie przejmując obowiązki związane z każdym, coraz wyższym stanowiskiem. Teraz wciąż jeszcze konsultuje, doradza i weryfikuje, ale jego głównym zadaniem jest zarządzanie ludźmi i środkami firmy. Awans poprawił jego sytuację finansową, ale też znacznie zwiększył odpowiedzialność. Zbigniew Woźniakowski uważa, że taki przebieg kariery zawodowej to jedna z możliwości. Jego zdaniem, **sukces i odpowiedzialne, dyrektorskie stanowisko można obecnie osiągnąć w wieku 30-35 lat, raczej w mniejszych lub średniej wielkości firmach, aniżeli w dużych międzynarodowych korporacjach, choć takie sytuacje również się zdarzają.**

Chcesz być dyrektorem, załóż własną firmę

Być może nie jest to wcale tak nierealne, jak by się wydawało. Zbigniew Woźniakowski był jednym ze współorganizatorów firmy „Take It”. Jeszcze podczas studiów postanowił wraz z kolegami założyć organizację, która pomagałaby znaleźć pracę studentom i absolwentom. W rezultacie zdecydowali się stworzyć firmę. Tak powstała **Data and Skills**, która faktycznie weszła do struktur **Neumann Group**. Przerodziła się w „Take It”. Zbigniew Woźniakowski ma obecnie **29 lat** i od pięciu lat zarządza firmą wraz z kolegą, **Tomaszem Sokolowskim (30 lat)**. Innym przykładem szybkiej kariery jest **Dariusz Pałczyński (30 lat) - dyrektor Biura Ocen Scaringowych w centrali PKO BP w Warszawie**. Jego karierę naprawdę można nazwać błyskotliwą: awansowanie ze stanowiska specjalisty bankowego na dyrektora zajęło mu zaledwie rok. Jak znalazł się na szczycie? Już na drugim roku studiów zaczął pracować w Polskich Książkach Telefonicznych i powoli zdobywał doświadczenie. Na początku wykonywał proste czynności biurowe, ale szybko okazało się, że nieźle sobie radzi z bardziej skomplikowanymi zadaniami. Nauczył się sprzedaży, reklamy, zarządzania zasobami ludzkimi. Miał pracować w firmie przez miesiąc, został cztery lata.

Po studiach proponowano mu posadę asystenta prezesa, ale odmówił. Chciał poznać coś nowego, szukał wyzwań. Kolega zaproponował mu pracę w PKO BP, w nowo powstającym zespole, który zajmował się *scaringiem*. To go zainteresowało, a Dariusz Pałczyński jest świetnym przykładem człowieka osiągającego sukces dzięki wykonywaniu pracy zgodnej ze swoimi zainteresowaniami. W PKO BP był jednym z pomysłodawców i głównym koordynatorem projektu, który tak go fascynował, że zaangażował się po same uszy. Projekt zaowocował stworzeniem nowego departamentu - Biura Ocen Scaringowych, a Dariusz został jego dyrektorem. Był nieco zaskoczony tym awansem, nie liczył się z tak dużym sukcesem. Przeskoczył bardzo wiele pośrednich szczebli kariery.

- Teraz wiem, że moją kandydaturę rozważano bardzo uważnie - opowiada. - Wątpliwości dotyczyły mojego wieku, tego, że może mi nie wystarczyć doświadczenia.

Wniosek? **Jeśli chcesz być dyrektorem, załóż własną firmę. Albo przynajmniej stwórz własny departament w tej, w której już pracujesz.**

Z zegarkiem w ręku

Czy warto robić karierę w młodym wieku, skoro kierownicze stanowisko zwykle koliduje z życiem osobistym? Młodzi ludzie często podporządkowują pracy całe życie, uważając, że teraz jest moment na karierę, a na przyjemności i wypoczynek później przyjdzie czas. Według badań Data Group młodzi menedżerowie dla osiągnięcia sukcesu zawodowego pracują bardzo intensywnie. Większość z nich przyznaje, iż często pracują po godzinach i to bez dodatkowego wynagrodzenia. Wydłużenie czasu pracy w przypadku menedżerów wynosi 15,52 godziny tygodniowo ponad obowiązujący standard. Ze stanowiskiem kierowniczym łączy się też odpowiedzialność, której nie zostawia się w firmie po skończonej pracy. Prawie wszyscy kierownicy, dyrektorzy i menedżerowie zajmują się problemami służbowymi także po godzinach pracy, w czasie teoretycznie przeznaczonym na życie prywatne.

- **Najlepsze pomysły przychodzą mi do głowy podczas prowadzenia samochodu** - przyznaje Jacek Fabisiewicz. - **I choć nie mam zaległości urlopowych, raz zdarzyło mi się wziąć ze sobą pracę, co całkiem rozłożyło mi urlop. Najchętniej nigdy więcej nie popełniłbym takiego błędu, ale jeśli będę musiał, na pewno to zrobię. A na co dzień? Nie planuję już tyłu wyjść towarzyskich, co kiedyś. Żyję z zegarkiem w ręku.**

Roman Wendt (30 lat) pracuje w firmie **Dokumenta S.A. w Warszawie**, na stanowisku **wiceprezesa zarządu**, ale zakres jego obowiązków stanowią typowe dyrektorskie zajęcia. Firma, zajmująca się profesjonalnym niszczeniem dokumentów, a więc sferą w Polsce zupełnie dziewiczą, jest stosunkowo młoda, właściwie ciągle jeszcze się rozwija. Roman Wendt i jego zespół pracują bardzo intensywnie, ich zadaniem było stworzenie 15 oddziałów firmy na terenie całego kraju, w ciągu zaledwie sześciu miesięcy - ale młody dyrektor ma nadzieję, że w przyszłości nie będzie tak zaabsorbowany pracą.

- **Bardzo żałuję, że spędzam za mało czasu z żoną** - mówi. - **Jestem strasznie zapracowany. Ale tak intensywny wysiłek nie będzie trwał wiecznie. Kiedy minie wstępna, najtrudniejsza faza, będę mógł zostawić tę maszynę, żeby kręciła się sama. Uważam, że pracowanie po godzinach nie ma sensu: gdy człowiek jest zmęczony, pracuje nieefektywnie. Ale często zabieram pracę do domu. Po krótkim odpoczynku wracam do nie rozwiązanych problemów. Zdarzało mi się już pracować do późnego wieczora.**

Dariuszowi Pałczyńskiemu też zdarza się zabierać pracę do domu lub pracować w weekendy. Żona trochę się buntuje, ale stara się zrozumieć pasję męża i jego sytuację. Jednak nie wszyscy są tak wyrozumiali.

- **Tak się zaangażowałem w pracę, że zacząłem tracić znajomych** - opowiada Dariusz Pałczyński. - **Nic dziwnego, skoro nigdy nie miałem dla nich czasu. Kiedy zorientowałem się, co się dzieje, postanowiłem to zmienić. W końcu dzięki karierze mam być szczęśliwy, a nie samotny** - dodaje.

Wierzy, że jest możliwe pogodzenie odpowiedzialnego stanowiska z życiem osobistym, zapewnienie sobie pewnej ilości wolnego czasu, przeznaczonego tylko na to ostatnie. Można to osiągnąć dzięki pracy zespołowej.

- **Na studiach powtarzano mi, że typowy polski biznesmen nie potrafi scedować władzy na współpracowników** - mówi. - **To prawda. Często, pomimo że firma zatrudnia kilka osób**

kadry zarządzającej, dyrektor siedzi w pracy po godzinach i stara się wszystko osobiście kontrolować. A przecież po dokładnym ustaleniu systemu kompetencji odpowiedzialność i zadania można podzielić między członków zespołu. Sprawdziłem. To działa!

Wiedzieć, kogo spytać

Każdy, od kogo coś w firmie zależy wie, co to stres. Wszyscy są na niego narażeni, ale najbardziej kierownicy, dyrektorzy i menedżerowie wyższych szczebli, zwłaszcza jeśli z ich decyzjami wiążą się duże zyski lub straty finansowe firmy. Nic dziwnego, stanowisko kierownicze to stanowisko odpowiedzialne, a odpowiedzialność niesie stres. Jest to jednak zjawisko subiektywne, każdy pod tym pojęciem rozumie co innego i musi wypracować sobie własną metodę radzenia sobie z sytuacją stresową. Roman Wendt uważa, **że stres wynika z nieprzewidywalności skutków podejmowanych decyzji**, dlatego zanim je podejmie **dokładnie rozważa wszystkie „za” i „przeciw”**. Uważa też, **że zła decyzja jest lepsza niż żadna**, nie ma bowiem ludzi nieomylnych. **Najważniejsze, żeby suma dobrze podjętych decyzji wychodziła na plus**. Jacek Fabiszewicz walczy ze stresem szukając rozwiązań trudnych sytuacji. Uważa, **że problemem jest to, co rozumie się jako problem i czasem wystarczy przededefiniować swoje podejście**. Twierdzi, że już samo **szukanie rozwiązań zmniejsza stres i napięcie**.

Dariusza Pałczyńskiego stresują sytuacje związane z zatrudnianiem ludzi. Jest odpowiedzialny za pozyskanie odpowiedniego zespołu i jednocześnie musi się zmieścić w budżecie. A nie jest łatwo zatrudnić dobrych pracowników w czasach, kiedy ludzie potrafią się dobrze sprzedać. Równie stresujące jest zwalnianie tych, którzy się nie sprawdzają. Jednak **największym źródłem stresu jest niewiedza. Recepta na stres? - Wiedzieć, a jeśli się nie wie, to wiedzieć, kogo spytać**.