

Stefan LACHIEWICZ, Marek MATEJUN¹

STUDIA PRZYPADKÓW KARIER MENEDŻERSKICH ABSOLWENTÓW POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Problematyka badania i opisu karier menedżerskich absolwentów stanowi ważny nurt poznawczy w naukach o zarządzaniu. Z drugiej strony pozwala na dokonanie pewnej oceny efektywności kształcenia na poszczególnych uczelniach i kierunkach studiów. Różnorodność typów karier i zróżnicowany charakter ich przebiegu wymaga jednak odpowiedniego podejścia badawczego i wykorzystania adekwatnych metod, technik i narzędzi badawczych. Użyteczną formułą poznawczą może być w tej sytuacji studium przypadku, pozwalające na szczegółowe przedstawienie kariery menedżerskiej konkretnego absolwenta. W artykule przedstawiono indywidualne przypadki karier menedżerskich pięciu absolwentów Politechniki Łódzkiej, formułując na tej podstawie pewne wnioski uogólniające.

1. WPROWADZENIE

Efektywność kształcenia na wielu uczelniach i kierunkach studiów, w tym szczególnie na kierunkach menedżerskich ocenia się przede wszystkim poprzez pryzmat karier zawodowych ich absolwentów. Kryterium to jest uwzględniane w licznych rankingach szkół wyższych i poszczególnych wydziałów. Także w materiałach promocyjnych uczelni oraz przy okazji różnorodnych jubileuszy i uroczystości akademickich (np. inauguracja roku akademickiego) wymienia się znanych absolwentów, którzy osiągnęli wysokie stanowiska w swojej karierze biznesowej, politycznej lub administracyjnej. Jest to zrozumiałe, ponieważ kariera zawodowa prezesów zarządów spółek, dyrektorów przedsiębiorstw czy przedsiębiorców stanowi pewien wzorzec dla młodych generacji i jest dla wielu ludzi miernikiem sukcesu zawodowego.

Słynne uczelnie i wydziały biznesowe (Harvard Business School, University of Oxford czy Ecole Nationale d'Administration we Francji) są często określane „kuźniami” kadry menedżerskiej. Prowadzą one dokładną obserwację ścieżek

¹ Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka, eslach@wp.pl, matejun@p.lodz.pl.

zawodowych swoich absolwentów i szczytą się ich osiągnięciami w sferze zarządzania. Także w Polsce wykonuje się wiele analiz z tego zakresu.

Według badań przeprowadzonych w 2008 r. przez „Rzeczpospolitą” wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce, znajdujących się w rankingu firm tej gazety, najliczniejszą grupę prezesów tych dużych spółek stanowią absolwenci Politechniki Warszawskiej (11%). Na drugim miejscu znajdują się absolwenci Akademii Górniczo – Hutniczej w Krakowie (7,6%), a na trzecim Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (7,1%). Co drugi prezes objęty badaniami ukończył politechnikę [13].

Powyższe obserwacje i wnioski stanowiły podstawę do podjęcia analizy wybranych karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej przy wykorzystaniu metody studium przypadku. Pozwala ona na bardziej jakościową i szczegółową analizę przebiegu pracy zawodowej tych osób, nie pretendując jednocześnie do określenia trendów czy zależności o charakterze ilościowym.

Celem opracowania jest więc określenie różnych typów karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej oraz uwarunkowań ich przebiegu.

2. PRZEBIEG I TYPY KARIERY MENEDŻERSKIEJ

Określenie „kariera menedżerska” posiada wiele odniesień i skojarzeń. Jest ono pochodną pojęcia „kariera zawodowa”. Opierając się na obszernej analizie tego terminu przeprowadzonej przez M. Stolarską [11, s. 333-340], można stwierdzić, że **kariera zawodowa** to inaczej przebieg pracy danego człowieka, obejmujący szereg następujących po sobie i ze sobą powiązanych zajęć oraz stanowisk (ról zawodowych) o ustalonym prestiżu i szczeblu w hierarchii, pełnionych w różnych fazach cyklu życia. Może ona wiązać się zarówno z awansem, jak i stabilnością oraz degradacją.

W pewnych zawodach (np. lekarza, prawnika) występują dość ściśle ustalone szczeble kariery, w innych jest większa różnorodność ścieżek zawodowych. Powszechnie jednak przyjmuje się, że na przebieg kariery zawodowej istotny wpływ wywierają takie elementy jak układ (struktura) organizacyjny zakładu pracy i jego dynamika (np. częstotliwość zmian, restrukturyzacji) oraz kwalifikacje, szczególnie uzdolnienia, ambicje i wcześniejsze osiągnięcia danego pracownika.

Wychodząc z powyższych założeń należy przyjąć, że kariera menedżerska jest związana z zarządzaniem oraz z pełnieniem ról kierowniczych.

W analizach karier menedżerskich można spotkać **trzy sposoby (podejścia)** do oceny ich przebiegu. Sposób pierwszy koncentruje się na analizie okresu przed objęciem stanowiska kierowniczego i na ocenie czynników organizacyjnych (np. szkolenia) oraz cech osobowych i zachowań

pracowniczych, które umożliwiły objęcie pozycji zawodowej w sferze zarządzania. Głównym polem obserwacji jest więc tutaj ścieżka zawodowa pracownika pomiędzy okresem nauki w szkole czy na uczelni a momentem objęcia pierwszego stanowiska kierowniczego np. kierownika działu, mistrza itd.

Podejście drugie zwraca szczególną uwagę na okres funkcjonowania w sferze zarządzania czyli na stanowiskach menedżerskich. Analizy przebiegu kariery menedżerskiej są więc tutaj prowadzone z perspektywy osób na stanowiskach kierowniczych, czyli tego jak układa się ona od fazy objęcia pierwszego stanowiska kierowniczego np. w wieku ok. 35-40 lat do momentu prowadzenia badań. Poszukuje się wówczas m. in. odpowiedzi na pytanie o to, czy jest to kariera o układzie poziomym czy też pionowym, umożliwiającym objęcie stanowisk w sferze naczelnego kierownictwa (zarządy spółek, dyrekcje przedsiębiorstw itd.).

Wreszcie trzeci punkt widzenia próbuje łączyć dwa powyższe podejścia i charakteryzuje się kompleksowym ujęciem całokształtu kariery zawodowej menedżerów. Z reguły kładzie się przy tym większy nacisk na okres, w którym poszczególne osoby zajmują stanowiska kierownicze. W fazach wcześniejszych dąży się jednak do poszukiwania także źródeł sukcesów zawodowych lub ich braku.

W ramach tego opracowania przyjęto ten trzeci punkt widzenia, uznając, że proces przygotowania zawodowego (nauki szkolnej) i doświadczenia z pierwszych lat pracy wyznaczają w dużym stopniu dalszą karierę menedżerską. Oczywiście duże znaczenie posiadają także inne uwarunkowania, w tym indywidualne predyspozycje, kompetencje i motywacja do osiągnięć zawodowych oraz poziom zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, w których znajdują zatrudnienie poszczególne osoby. Szczególną rolę pełnią tutaj takie działania, jak: odpowiednia organizacja szkoleń i doskonalenia kadry kierowniczej, właściwy system zarządzania talentami i przygotowania grupy sukcesorów, programowanie karier zawodowych i inne przedsięwzięcia prorozwojowe w sferze strategii kadrowych.

Ta duża różnorodność czynników warunkujących przebieg kariery menedżerskiej wpływa na znaczną trudność w ocenie jej charakteru i następuje w sformułowaniu pewnych typologii tych karier. Różne warianty pozycji wyjściowej obecnych menedżerów i trendy jej przebiegu do momentu osiągnięcia aktualnej pozycji zawodowej, czas trwania poszczególnych sekwencji zawodowych, liczba i częstotliwość zmian stanowisk a także zawodów i miejsc zatrudnienia. Charakter dominującego czynnika sprawczego w kształtowaniu rozwoju zawodowego to główne zmienne przyjmowane przez wielu badaczy w ocenach typu karier menedżerskich.

Określone **typologie karier menedżerskich** można spotkać już w wielu badaniach i książkach należących dzisiaj do klasyki nauk o zarządzaniu [zob. np.

2 oraz 5]. W swoich opracowaniach wyróżniali oni takie typy karier menedżerskich, jak:

- kariera o własnych siłach (typu self – made – man),
- kariera rodzinna, inaczej „następcy tronu”, w ramach której osiąga się wysokie stanowiska menedżerskie dzięki związkom rodzinnym,
- kariera ekspercka (specjalisty), związana z obejmowaniem stanowisk kierowniczych w firmach przez przedstawicieli wolnych zawodów, wykwalifikowanych specjalistów i doradców,
- kariera biurokratyczna, polegająca na osiąganiu naczelnych szczebli menedżerskich w korporacjach na zasadzie powolnego awansu, począwszy od najniższych szczebli organizacyjnych.

Prekursorem badań nad karierami menedżerskimi w Polsce byli H. Najduchowska, E. Rokicka i J. Wasilewski. Prowadząc swoje pierwsze analizy jeszcze w czasach PRL autorzy ci budowali typologie karier kierowniczych z uwzględnieniem warunków gospodarki centralnie planowanej.

I tak do wyodrębnionych **typów kariery** zaliczali oni przede wszystkim [zob. 9; 14]:

- karierę administracyjną, typową dla tych dyrektorów przedsiębiorstw, którzy przed objęciem tego stanowiska pracowali w administracji państwowej,
- karierę techniczno-produkcyjną, charakteryzującą menedżerów, którzy wcześniej byli zatrudnieni w produkcji lub na innych stanowiskach o charakterze technicznym i zawdzięczali swój sukces zawodowy kwalifikacjom techniczno-technologicznym,
- karierę profesjonalną, właściwą dla dyrektorów związanych w dominującym okresie swojej pracy zawodowej z pracą na stanowiskach kierowniczych w różnych sektorach gospodarki,
- karierę polityczną, charakterystyczną dla menedżerów, którzy przed objęciem pracy kierowniczej w przedsiębiorstwie związani byli z działalnością polityczną np. w związkach zawodowych, w partiach politycznych czy w organizacjach młodzieżowych.

Jest to wprawdzie typologia zbudowana w innych warunkach społeczno – gospodarczych, to jednak wiele jej elementów można odnieść także do dzisiejszej sytuacji, zwłaszcza w odniesieniu do większych przedsiębiorstw przemysłowych.

Warto w tym miejscu także przytoczyć typologię E. Rokickiej, sformułowaną już w latach późniejszych. Autorka ta koncentruje się na dominujących kierunkach przebiegu kariery oraz na jej umiejscowieniu w szerszym układzie społeczno-organizacyjnym formułuje inną typologię karier. [10]. Można ją w pewnym uproszczeniu przedstawić następująco:

- kariera progresywna, w ramach której poszczególne przesunięcia pozycji zawodowej przyjmują tendencję wzrostową,

- kariera horyzontalna, w trakcie której zmiany stanowisk dokonują się głównie na tym samym poziomie (szczeblu) organizacyjnym i mogą wiązać się np. ze wzrostem wynagrodzenia lub poziomu samodzielności w podejmowaniu decyzji,
- kariera stabilizacyjna, skoncentrowana w dużym stopniu na utrzymaniu zajmowanego stanowiska kierowniczego,
- kariera regresywna, charakteryzująca się występowaniem, szczególnie w ostatnim okresie „ruchliwości w dół”, a więc obniżeniem rangi zawodowej np. w związku z przekroczeniem tzw. progu kompetencji; degradacja jest więc tutaj często poprzedzona zbyt szybkim awansem na wyższe stanowiska w firmie,
- kariera sinusoidalna, o zmiennym przebiegu, w którym sekwencje wzrostowe przeplatają się z sekwencjami opadającymi (regresywnymi),
- kariera zmiany sektora, polegająca z reguły w warunkach transformacji społeczno-gospodarczej w Polsce na odejściu z dużej firmy państwowej lub prywatnej i podjęciu pracy na własny rachunek.

Ostatni wyróżniony wyżej typ wskazuje na potrzebę uwzględnienia w analizach karier menedżerskich nowych form, wynikających ze zmiany ustroju społecznego i gospodarczego w Polsce, z szerokiego zakresu działań prywatyzacyjnych oraz z faktu powstania znaczącego sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Stąd też w późniejszych badaniach pojawiają się nowe określenia w typologiach karier menedżerskich np. takie jak **kariera oparta na przedsiębiorczości**, najczęściej typowa dla tych menedżerów, którzy zakładali własne przedsiębiorstwa i później po zdobyciu pewnych doświadczeń wracali do zarządzania w dużych firmach.

Według badań P.Kozarzewskiego, które objęły 161 prezesów oraz 368 członków zarządu spółek powstałych w wyniku prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, 22% prezesów i 21% członków zarządu to osoby, które nie pracowały w danej firmie przed prywatyzacją, przy czym duża ich część była zatrudniona wcześniej na stanowiskach kierowniczych w sektorze prywatnym bądź też byli prywatnymi przedsiębiorcami (posiadali własne firmy) lub pracowali w firmach konsultingowych [6, s. 172 – 175].

Drugim typem jest **kariera oparta na autonomii**, która jest właściwa dla menedżerów ceniących wysoko samodzielność oraz niezależność w działalności zawodowej, którzy chętniej podejmują pracę w sferze kierowania przedsięwzięciami innowacyjnymi lub zarządzania nowymi projektami niż w działalności operacyjnej.

W Polsce oraz innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej na ten proces kształtowania się karier menedżerskich w nowych warunkach wpłynęło także w dużym stopniu zjawisko wymiany generacyjnej w grupach kierowniczych. W typowych polskich przedsiębiorstwach państwowych dominował model

powolnego i szczeblowego dochodzenia do stanowisk dyrektorskich. Można go opisać przy pomocy następującego schematu:

studia techniczne – > niższy dozór techniczny (mistrz) – > średni dozór techniczny (kierownik działu) – > szef produkcji – > zastępca dyrektora d.s. techniczno – produkcyjnych – > dyrektor naczelny

Długie okresy oczekiwania na awans i wielostopniowość karier kierowniczych wpłynęły w dużym stopniu na niewłaściwą strukturę wiekową kadr kierowniczych. Jak podaje M. Stolarska wyraźny „skok” w karierze zawodowej przypadający w USA i w Europie Zachodniej na okres 30-35 lat, w Polsce pojawia się o 8-10 lat później [11, s. 401].

Po 1989 roku dokonano znacznej wymiany kadry dyrektorskiej w przemyśle i handlu, co spowodowało pewne odmłodzenie kadry kierowniczej i wpłynęło pozytywnie na jej strukturę pod względem wykształcenia (wzrost udziału absolwentów studiów ekonomicznych, z zakresu zarządzania oraz prawniczych) i stażu pracy. Z badań Demoskopu przeprowadzonych w 2001 roku na reprezentatywnej grupie prezesów dużych polskich organizacji wynika, że ok. 67% tych menedżerów liczy poniżej 50 lat (w tym 17% mniej niż 40 lat), a 43% to osoby w wieku od 51 do 68 lat (w 14% powyżej 56 lat). Należy jednak podkreślić, że ponad połowa spośród nich objęła pierwsze stanowisko kierownicze w swojej karierze przed 28 rokiem życia, i tylko co dziesiąty po ukończeniu 35 lat [4].

W świetle powyżej wskazanych przekształceń kadrowych i procesów zmian w polskiej gospodarce można więc do analizy przebiegu karier menedżerskich przyjąć następujący podział osób na stanowiskach kierowniczych ze względu na **etap realizowanej kariery** [7, s. 93 i dalsze]:

- menedżerowie początkujący, czyli kierownicy znajdujący się w fazie poszukiwania sposobu realizacji swojej dalszej drogi rozwoju, sektora (branży), w którym będą specjalizować swoje umiejętności kierownicze oraz formy doskonalenia posiadanych umiejętności menedżerskich,
- menedżerowie o karierze wzrostowej, awansujący i powiększający swój potencjał kierowniczy, osiągający sukcesy w zarządzaniu poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi i posiadający duże możliwości dalszego rozwoju (wzrostu kariery),
- menedżerowie o ustabilizowanej karierze zawodowej, zajmujący eksponowane stanowiska w organizacji i zainteresowani ich utrzymaniem; charakteryzujący się często konserwatywnym nastawieniem do głębszych zmian w działalności zawodowej,
- menedżerowie dojrzały, pełniący częściej role doradców niż kierowników operacyjnych oraz występujący w charakterze mentorów przygotowujących przedstawicieli rezerwowej kadry kierowniczej lub menedżerów aspirujących do przyszłej kariery zawodowej.

Podział ten – obok wcześniej omówionych – zostanie przyjęty do analizy studiów przypadków karier menedżerskich wybranych absolwentów Politechniki Łódzkiej

3. ROLA STUDIUM PRZYPADKU W BADANIACH KARIER MENEDŻERSKICH

Problematyka opisu i badania karier menedżerskich stanowi ważny nurt poznawczy w naukach o zarządzaniu, o szczególnym znaczeniu dla rozwoju subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi. Badania te mogą być prowadzone różnymi metodami naukowymi, pozwalającymi na uzyskiwanie wyników zarówno o charakterze ilościowym, jak również jakościowym, a ich zróżnicowanie i dobór stanowi ważny dylemat decyzyjny w procesie badawczym. Badawcze metody naukowe² to świadome i systematyczne sposoby postępowania stosowane w ramach procedury badawczej, o takich cechach, jak: celowość, jasność, jednoznaczność, skuteczność, niezawodność i poprawność metodologiczna pozwalające na skoordynowanie postępu prac z wyznaczonym celem naukowym [por. 1, s. 69-71]. Mając charakter bardziej ogólnego toku postępowania charakteryzują się wykorzystaniem odpowiednich technik i narzędzi badawczych pozwalających na uzyskanie rzetelnych wyników empirycznych przez badacza.

Klasyczny i najbardziej ogólny podział metod badawczych dzieli je na metody ilościowe i jakościowe. Obecnie w naukach o zarządzaniu dominującym trendem staje się wykorzystywanie metod jakościowych, pozwalających na bardziej precyzyjne uchwycenie specyfiki zjawisk i uwzględniające wpływ zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, np. kultury organizacyjnej, motywacji do pracy, postaw i preferencji menedżera lub właściciela firmy.

Za wieloma autorytetami w naukach o zarządzaniu autorzy reprezentują stanowisko, że w ramach badań empirycznych należy wykorzystywać szeroki zakres metod, technik i narzędzi badawczych a ich szczegółowy dobór powinien być dokonany celowo i zaplanowany z uwzględnieniem:

- tematu, celu i zakresu pracy,
- charakteru sformułowanych hipotez i przedmiotu badań,
- specyfiki i wielkości próby badawczej,
- posiadanych zasobów i środków przeznaczonych na realizację badań.

Jedną z metod badawczych, zaliczanych do grona metod jakościowych stanowi **studium przypadku (metoda monograficzna, analiza**

² rozróżnienia pomiędzy metodą jako powtarzalnym i wyuczonym sposobem postępowania zmierzającym do osiągnięcia obranego celu a metodą naukową służącą do osiągnięcia celu poznawczego w nauce dokonuje m.in. A. Malarska [8, s. 95].

indywidualnego przypadku, case study). Traktuje się ją najczęściej jako szczegółowy opis rzeczywistego obiektu, zjawiska czy procesu, przeprowadzony w celu wyjaśnienia przyczyn, rezultatów i uwarunkowań występowania danego procesu lub funkcjonowania pewnego obiektu w określonych warunkach. J. Apanowicz odróżnia przy tym metodę monograficzną od metody indywidualnych przypadków. Pierwsza obejmuje szczegółowe badanie konkretnej jednostki statystycznej, którą może być instytucja lub infrastruktura w rozumieniu „struktury sformalizowanej”, natomiast druga metoda dotyczy przede wszystkim analizy konkretnych wyodrębnionych zdarzeń i osób [1, s. 79-81 oraz 83-84]. Oba warianty spełniają jednak metodologiczne założenia charakterystyczne dla metody studium przypadku.

Zastosowanie tej metody jest właściwe **dla podejścia idiograficznego** w badaniach naukowych, które zajmuje się opisem i wyjaśnianiem jednostkowych, niepowtarzalnych faktów i zdarzeń. Stanowi ono opozycję dla koncepcji nomotetycznej, zgodnie z którą celem pracy badawczej jest wykrywanie i formułowanie ogólniejszych praw i zasad naukowych.

Na szczególną użyteczność studium przypadku w naukach o zarządzaniu zwraca uwagę m.in. S. Sudoł stwierdzając, iż opisy pojedynczych przypadków pokazujących przykłady złego zarządzania i najlepsze rozwiązania lub praktyki pozwalają na dostarczanie organizacjom lub menedżerom propozycji rozwiązań problemów zarządzania z przeznaczeniem do ich praktycznego zastosowania. Ponadto na podstawie pewnej liczby opisów przypadku można wyprowadzać wnioski uogólniające, co pozwala na rozszerzenie zastosowania tej metody i uchwycenie bardziej ogólnych prawidłowości naukowych [12, s. 70-71].

Przedmiotem studium przypadku w naukach o zarządzaniu może być między innymi:

- konkretne przedsiębiorstwo lub organizacja innego typu,
- otoczenie przedsiębiorstwa lub mniejszy jego element,
- funkcja lub proces np. działalność konkretnej komórki organizacyjnej, zespołu projektowego czy też proces wdrażania nowego produktu,
- konkretna osoba lub zespół osób badany pod kątem określonych zachowań, postaw, umiejętności, czy przebiegu kariery zawodowej.

Jednym z kluczowych problemów w procesie prowadzenia badań naukowych metodą case study jest **dobór przypadków**, na który składa się podjęcie decyzji o wielkości próby badawczej, sposobie doboru elementów próby oraz uwzględnienie ograniczeń związanych często z brakiem reprezentatywności wyników [szerzej na temat tego i innych kluczowych problemów badania przypadków w: 3, s. 10-11]. Po tym etapie następuje **gromadzenie danych**, które może być realizowane różnorodnymi metodami szczegółowymi, z wykorzystaniem adekwatnych technik i narzędzi badawczych. Po przeprowadzonej analizie danych celem staje się **sformułowanie wniosków**

uogólniających, które wraz z konfrontacją z literaturą światową pozwala na wniesienie nowego wkładu w istniejącą wiedzę.

Studium przypadku, jako metoda naukowa odznacza się pewnymi zaletami oraz mankamentami. Do podstawowych **atutów tej metody** można zaliczyć:

- możliwość przedstawienia bardziej dokładnego i głębokiego obrazu badanej rzeczywistości ze sfery zarządzania organizacjami, a przede wszystkim stanu i dynamiki rozwojowej tych procesów. Metoda ta zapewnia więc dużą rzetelność badawczą,
- fakt, że pozwala ona na wyjaśnienie źródeł, przyczyn oraz uwarunkowań wystąpienia określonych zjawisk w organizacji, np. powodów wystąpienia straty w przedsiębiorstwie, przyczyn konfliktu w grupie pracowniczej. Szczególnie więc sprawdza się w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: jak i dlaczego? Wpisuje się w zasady diagnozy organizacyjnej oraz uwzględnia niemierzalny, społeczny kontekst zjawisk,
- wzbogacenie procesu badawczego poprzez pokazanie sytuacji wyjątkowych, odbiegających od niekiedy powierzchownych uogólnień. Umożliwia ona pokazanie złożoności różnych procesów i zjawisk np. poprzez konfrontację z innymi badaniami, prowadzonymi w oparciu o metody ilościowe,
- możliwość bardziej precyzyjnego sformułowania pytań i hipotez badawczych z uwagi na ugruntowane analizy, które można następnie zweryfikować poprzez wykorzystanie metod ilościowych,
- dopuszczenie wykorzystania w ramach jednego projektu badawczego szerokiego zestawu narzędzi badawczych (np. analizy dokumentów, danych archiwalnych, wywiadów, obserwacji bezpośredniej i uczestniczącej i innych),
- oparcie się na głębszych relacjach pomiędzy badaczem a obiektem badanym przez co umożliwia dotarcie do dokładniejszych informacji oraz powrót do badań powtórnych np. po jakimś czasie lub też dla wyjaśnienia różnic z wynikami badań ilościowych. Pozwala to na prowadzenie badań podłużnych pozwalających na uchwycenie dynamiki zdarzeń.

Oprócz prowadzenia badań naukowych metoda ta może znaleźć również szerokie zastosowanie w edukacji bowiem ze względu na swój aktywizujący charakter pozwala na kształtowanie takich umiejętności jako: komunikowania się, kierowania własnym rozwojem, uczenia się i dzielenia wiedzą, czy współpracy w zespołach zadaniowych [szerzej na ten temat zob. 15].

Z drugiej strony **mankamenty studium przypadku** wskazywane zazwyczaj przez przeciwników tej metody to między innymi:

- intuicyjność i duży wpływ projekcji badacza na wyniki opisu, który sam może tworzyć pewne swoiste sposoby wyjaśnień oraz interpretacji,
- duża czasochłonność i wysokie koszty analizy oraz nadmiar danych nieprzydatnych, często peryferyjnych dla opisu badanego problemu,

- mała reprezentatywność wyników i niewielka możliwość ich weryfikacji (np. powtórzenia w innych warunkach). Niewielki zakres danych mierzalnych i „twardych”,
- zbyt duża prostota uzyskanych wyników. Często można dojść do takich samych ustaleń przy pomocy metod prostszych, mniej czasochłonnych i mniej kosztownych.

Podejście idiograficzne z wykorzystaniem formuły studium przypadku może mieć również szerokie zastosowanie **do badania i opisu karier menedżerskich** i ścieżek zawodowych absolwentów uczelni wyższych. Do szczególnie użytecznych technik badawczych w tym przypadku można zaliczyć:

- wywiady biograficzne eksplorujące drogę życiową absolwenta,
- wywiady oparte o kompetencje analizujące osiągnięcia zawodowe i ich podłoże motywacyjne,
- analizę treści dokumentów w postaci świadectw szkolnych, dyplomów ukończenia szkoleń i kursów zawodowych, życiorysów, esejów biograficznych, list osiągnięć zawodowych, opisów stanowisk pracy i zakresy kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności pracowniczej,
- świadectwa innych osób, np. opinii służbowych, nieformalnych opinii współpracowników, referencji i inne metody oraz techniki badawcze uzależnione od celu i zakresu badania.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania w Katedrze Zarządzania PŁ przeprowadzone badania empiryczne prowadzone w formie studiów przypadku dotyczące karier menedżerskich wybranych absolwentów Politechniki Łódzkiej. Wykorzystano dwie metody badawcze: metodę wywiadu, w ramach której wykorzystano technikę wywiadu biograficznego standaryzowanego oraz metodę badania dokumentów, w przypadku której wykorzystano technikę analizy treści. Jako narzędzia badawcze wykorzystano obszerny kwestionariusz wywiadu oraz takie dokumenty, jak: dyplomy ukończenia studiów wyższych, życiorysy absolwentów, zakresy obowiązków służbowych, uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach pracy, certyfikaty i dyplomy ukończenia kursów i szkoleń zawodowych oraz referencje z miejsc zatrudnienia.

Do badań wytypowano w sposób celowy pięciu absolwentów studiów wyższych na Politechnice Łódzkiej. Dokonując wyboru zwrócono uwagę na różne okresy ukończenia cyklu kształcenia oraz zróżnicowanie końzonego wydziału i kierunku studiów. W badaniach wzięli udział:

1. Pan mgr inż. Wojciech Kolignan.
2. Pani mgr inż. Jolanta Ziemiak-Ronke.
3. Pan mgr inż. S.Ś.³
4. Pan mgr inż. Adam Wojsa.

³ Respondent nie wyraził zgody na podanie swoich danych osobowych, ani nazw przedsiębiorstw, w których pracował i pełnił funkcje menedżerskie.

Źródło: Lachiewicz S., Matejun M., Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej, [w:] Staniec I. (red.), Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - seria Monografie, Łódź 2010, s. 81-107.

5. Pan mgr inż. Marcin Kłós.

Charakterystykę respondentów biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach

Płeć	Liczba respondentów	Ukończony Wydział na Politechnice Łódzkiej	Liczba respondentów
kobieta	1	Włókienniczy	1
mężczyzna	4	Organizacji i Zarządzania	3
Rok ukończenia studiów na Politechnice Łódzkiej	Liczba respondentów	Elektrotechniki, Elektroniki, Informatyki i Automatyki	1
do 1990 roku	1	Liczba zajmowanych dotychczas stanowisk kierowniczych	Liczba respondentów
1990-2000	1	jedno	1
2001-2010	3	dwa	3
		jedenaste	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród prezentowanych menedżerów przeważali mężczyźni, osoby które ukończyły Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, najczęściej w okresie od 2001 do 2010 roku. Wywiady oraz badania dokumentów zostały przeprowadzone w okresie 01.09.2010 – 19.09.2010.

4. PREZENTACJA STUDIÓW PRZYPADKU KARIER MENEDŻERSKICH ABSOLWENTÓW PŁ

Analizowane studia przypadku zaprezentowano w kolejności chronologicznej według daty ukończenia studiów wyższych na Politechnice Łódzkiej.

Studium przypadku nr 1

Pan mgr inż. Wojciech Kolignan ukończył studia wyższe na Wydziale Włókienniczym (specjalność odzieżownictwo) Politechniki Łódzkiej w 1980 roku. W trakcie tych studiów pozyskał – w Jego ocenie – rzetelną wiedzę z przedmiotów technicznych, która była później przydatna w okresie pracy na stanowiskach kierowniczych w pionie produkcyjnym (np. szefa produkcji).

Po studiach podjął pracę w **Zakładach Przemysłu Odzieżowego im. A. Próchnika** w Łodzi i w latach 1982 – 1986 zajmował stanowisko brygadzysty, a następnie mistrza zespołu produkcyjnego w jednym z zakładów filialnych. Uważa, że objęcie stanowisk kierowniczych w tak młodym wieku zawdzięczał przede wszystkim własnym ambicjom, chęci rozwoju oraz zmianom organizacyjnym, jakie dokonały się wówczas w tym przedsiębiorstwie.

Kierował najpierw 9 – osobowym zespołem pracowników bezpośrednio produkcyjnych, a następnie zespołem 25 – osobowym. Wykonywał wtedy zadania związane z przydziałem zadań podległym pracownikom, instruktazem oraz nadzorem nad przebiegiem procesu technologicznego. Do najważniejszych sukcesów zawodowych w tym okresie zalicza zorganizowanie nowego zespołu produkcyjnego oraz przeprowadzenie zmian związanych z przejściem z systemu pracy dwuzmianowej na system pracy jednozmianowej.

W 1986 roku objął w „Próchniku” stanowisko **szefa produkcji** całego przedsiębiorstwa, które zajmował przez trzy lata. O objęciu tego stanowiska zdecydowały – Jego zdaniem – podobne powody, jak w poprzednim przypadku (zmiany organizacyjne w firmie, ambicje i młody wiek oraz chęć rozwoju). Stanowisko to należy – według ówczesnej rangi stanowisk organizacyjnych – do wyższego szczebla zarządzania. Kierował wówczas dużym zespołem pracowniczym. Bezpośrednio podlegało mu 4 kierowników, a pośrednio 60 pracowników. Zajmował się planowaniem produkcji w przedsiębiorstwie, złożonym z pięciu zakładów produkcyjnych w Łodzi oraz w innych miastach regionu centralnego. Przedsiębiorstwo „Próchnik” liczyło wówczas około 2000 pracowników. Ważną część Jego zadań stanowił także nadzór nad realizacją planów w sferze ilości oraz jakości produkcji.

Za swój szczególnie sukces zawodowy z tego okresu uznaje udział w zespole uruchamiającym nowy zakład produkcyjny.

W 1989 roku mgr inż. Wojciech Kolignan zmienił miejsce zatrudnienia i podjął pracę na stanowisku szefa produkcji w **Domu Mody „Telimena” S.A. w Łodzi**. Uważa, że o wyborze Jego na stanowisko zdecydowało przede wszystkim doświadczenie zawodowe i znajomość branży odzieżowej w połączeniu z wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami menedżerskimi. Duży wpływ na tę decyzję miał znaczny wzrost wynagrodzenia w stosunku do poprzednio zajmowanego stanowiska pracy.

Wykonywał tutaj podobne zadania jak na stanowisku szefa produkcji w firmie „Próchnik” tj. planował produkcję oraz nadzorował realizację produkcji w sferze ilości i jakości ,przy jednocześnie większym zakresie czynności związanych z bezpośrednią współpracą z klientami zagranicznymi ,którzy zlecali tzw. ”produkcję przerobową”. Ponadto nadzorował produkcję krajową wykonywaną u podwykonawców w Polsce , którzy szyli na rzecz „Telimeny”. Na tym stanowisku pracował do 1992 roku.

Przywiązywał wówczas dużą rangę do podnoszenia posiadanych kwalifikacji i szkolenia się. W 1989 roku ukończył podyplomowe studia z zakresu sterowania działalnością produkcyjną, organizowanie przez Wydział Ekonomiczno – Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego, a także kurs języka niemieckiego w Centrali Handlu Zagranicznego „Textilimpex”. Natomiast w 1992 roku uczestniczył w studium dla licencjonowanych doradców, prowadzonym przez Ośrodek Doskonalenia Kadry Kierowniczej „DOSKO” w Łodzi i znaną firmę szkoleniowo – doradczą „WIFI” z Wiednia.

Ocena **pierwszego dziesięciolecia** kariery zawodowej Pana mgr inż. W. Kolignana jest wysoce pozytywna. W okresie tym uzyskał On znaczącą pozycję w hierarchii stanowisk kierowniczych dużych przedsiębiorstw sektora odzieżowego oraz znacznie powiększył swoje doświadczenie menedżerskie i poświęcił dużo uwagi doskonaleniu kwalifikacji zawodowych.

W 1992 roku Pan Wojciech Kolignan powrócił do Firmy „Próchnik”, która na początku lat 90-tych XX wieku została sprywatyzowana. Po krótkim okresie pracy na stanowisku Wiceprezesa Zarządu Spółki, został powołany na stanowisko **Prezesa Zarządu**, które zajmował do 1995 roku. Kierował wówczas dużą wielozakładową firmą o zatrudnieniu 2 tys. osób, która była notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Przemysł lekki w Polsce, w tym także sektor odzieżowy „przeżywał” wówczas poważne problemy związane z malejącym popytem na rynku krajowym oraz znaczącym spadkiem zamówień z rynku rosyjskiego, jak również silną konkurencją cenową produktów pochodzących z Dalekiego Wschodu. Także Spółka „Próchnik” odczuwała te trudności, a jednocześnie wewnątrz firmy pojawiła się silna presja załogi na podwyższenie zarobków i wystąpiły problemy właścicielskie związane z upadłością głównego udziałowca.

Pomimo tych trudności mgr inż. W. Kolignan ocenia pozytywnie ten okres pracy menedżerskiej. Spółka „Próchnik” zakupiła wówczas nowy zakład produkcyjny w Polsce oraz uruchomiła produkcję na Białorusi a wynik finansowy pomiędzy 1991 a 1995 rokiem wzrósł o 695%.

Pan Wojciech Kolignan uważa, że był to szczytowy okres w jego karierze menedżerskiej (zajmował najwyższą pozycję w hierarchii stanowisk kierowniczych) i jednocześnie stwierdza, że wiedza nabyta w trakcie studiów akademickich w Politechnice Łódzkiej oraz studiów podyplomowych w Uniwersytecie Łódzkim była wówczas mu bardzo przydatna.

W latach 1995-1998 był **Wiceprezesem Zarządu** w Zakładach Przemysłu Odzieżowego „Damina” Sp. z o.o. w Brzezinach. W firmie „Damina” dokonały się wówczas zmiany właścicielskie i Pan W.Kolignan. kupił udziały w spółce, stając się jej współwłaścicielem.

Mgr inż. W. Kolignan kierował tam pionem produkcyjnym i technicznym, w którym pracowało łącznie 130 osób. Do szczególnych sukcesów zawodowych w

tego okresu zalicza On przeprowadzenie połączenia zakładu w Brzezinach z zakupionym zakładem w Łodzi.

W kolejnym okresie (1998 – 2000) głównym miejscem pracy Pana Wojciecha Kolignana było stanowisko **dyrektora ds. produkcji i logistyki** w firmie „Wólczanka” S.A. w Łodzi. Sprawował wówczas nadzór nad realizacją zadań produkcyjnych w 5 zakładach spółki i pośrednio podlegało mu 2500 osób. Równocześnie pełnił w tym okresie funkcję Prezesa Zarządu w firmie „Catro Poland - Doradztwo Personalne” Sp. z o.o. w Łodzi. Ta szkoleniowo – doradcza firma zatrudniała tylko 4 pracowników etatowych ale realizowała wiele projektów na rzecz podmiotów gospodarczych, zatrudniając pracowników zewnętrznych na umowę – zlecenie.

Podsumowując **drugie dziesięciolecie** w karierze menedżerskiej mgr inż. W. Kolignana należy stwierdzić, że wiązało się ono generalnie z pracą na najwyższym szczeblu zarządzania w przedsiębiorstwach. W okresie tym wystąpiła jednocześnie duża częstotliwość zmiany miejsca zatrudnienia (co 2-3 lata), co tworzyło szansę na wzrost umiejętności i doświadczeń menedżerskich ale jednocześnie oznaczało pewien brak stabilizacji zawodowej (poszukiwanie optymalnego stanowiska). Nadal przywiązywał on dużą wagę do rozwoju zawodowego oraz podnoszenia kwalifikacji w formie kursów i szkoleń specjalistycznych.

Ostatni analizowany okres kariery menedżerskiej Pana mgr inż. W. Kolignana rozpoczyna praca na stanowisku Wiceprezesa Zarządu – dyrektora naczelnego w firmie **„Organika-Car” sp. z o.o.** w Łodzi. Jest to ósme stanowisko kierownicze w tej karierze, związane jednocześnie ze zmianą sektora gospodarczego. Po okresie około 20 lat pracy w sektorze odzieżowym mgr inż. Wojciech Kolignan podjął pracę w przemyśle chemicznym.

„Organika-Car” to przedsiębiorstwo znacznie mniejsze od firm, w których poprzednio pracował W. Kolignan. Zajmował się tutaj przede wszystkim kształtowaniem strategii spółki oraz prowadzeniem odpowiedniej polityki wewnętrznej i zewnętrznej, wynikającej z tej strategii. Pośrednio podlegało mu 80 osób.

Jednocześnie jako znaczący akcjonariusz Spółki Akcyjnej „Organika” w Łodzi wchodzi w skład Zarządu tej firmy. „Organika „S.A. jest spółką-matką dla „Organiki-Car” oraz innych spółek zależnych. Będąc członkiem zarządu odpowiada za nadzór nad zespołem handlowców sprzedających środki chemiczne stosowane w różnych gałęziach przemysłu, oraz pełni nadzór właścicielski nad spółkami córkami z kapitałem zagranicznym.

Po tym okresie pracy w „Organice” (lata 2000-2004) powraca do sektora odzieżowego i w latach 2004-2007 obejmuje funkcję prezesa Zarządu w firmie „K.T.-Invest” sp. z o.o. w Ostrowie Wielkopolskim, w której posiada 50% udziałów. Firma ta zatrudniała wtedy 170 osób. Prezes W. Kolignan zajmuje się organizowaniem i kontrolowaniem całokształtu działalności spółki.

W 2002 roku kończy kurs dla kandydatów na członków rad nadzorczych, a w 2005r. studia II stopnia na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Wskazuje to, iż nadal przywiązuje dużą wagę do doksztalcania się i rozwoju posiadanych kompetencji zawodowych.

Nowe doświadczenia zawodowe wiążą się z kolejną zmianą sektora gospodarczego. Pan mgr inż. W. Kolignan podejmuje w 2007 roku zatrudnienie w **Pabianickich Zakładach Farmaceutycznych „Polfa” S.A.** w Pabianicach na stanowisku członka Zarządu Spółki. Zajmuje się tutaj koordynacją i nadzorem działalności pionu finansowego oraz technicznego. Pośrednio podlega mu 210 pracowników.

Po roku pracy na tym stanowisku powraca do spółki „K.T.-,Invest” w Ostrowie Wielkopolskim i obejmuje stanowisko dyrektora zarządzającego.

Ostatnim stanowiskiem menedżerskich w dotychczasowej karierze zawodowej Pana W. Kolignana” (od 2009r.) jest pełniona po raz drugi funkcja Członka Zarządu „Polfy” S.A. w Pabianicach. Zajmuje się tutaj podobnymi sprawami, jak w latach 2007-2008.

W roku 2010 Pan W. Kolignan kończy studia podyplomowe „Rachunkowość i podatki” na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

Mgr inż. W. Kolignan należy od 2001 roku do Stowarzyszenia Menedżerów Polska-Austria, a od 2008r. jest członkiem Międzynarodowego Zakonu Rycerzy św. Jerzego, który prowadzi działalność charytatywną. Wskazuje to także na Jego dużą aktywność w organizacjach publicznych oraz na wychodzenie poza ramy swojej profesji.

To ostatnie dziesięciolecie charakteryzuje się więc dążeniem do utrzymania wysokiej pozycji w hierarchii stanowisk menedżerskich, a jednocześnie dużą częstotliwością zmiany miejsc pracy i sektorów gospodarczych. Symptomatyczne jest także rozszerzanie celów zawodowych o pewne elementy misji na rzecz interesu publicznego. Swoją dalszą karierę zawodową wiąże On bardziej z rolą doradcy oraz członka organów nadzorujących działalność firm (np. rady nadzorcze) niż kierownika operacyjnego.

Opierając się na podanych wcześniej typologiach można stwierdzić, że jest to kariera typu profesjonalnego, charakteryzująca się głównie przebiegiem w ramach stanowisk kierowniczych. Pan Wojciech Kolignan pracował przez dominujący okres swojej drogi zawodowej w zarządach spółek lub na innych stanowiskach naczelnego szczebla zarządzania. Ciągłe powiększał On swój potencjał menedżerski i posiada znaczące osiągnięcia w pracy kierowniczej.

Mgr inż. W. Kolignan sam ocenia swoją karierę **jako sinusoidalną**, gdyż silnemu jej wzrostowi w pewnym okresie i uzyskaniu stanowiska Prezesa Zarządu „Próchnik” S.A. przed 40. rokiem życia towarzyszyły później różne stanowiska kierownicze ze względu na rangę w hierarchii organizacyjnej oraz

sektor gospodarki. Generalnie jednak dominowały w niej okresy wzrostowe, a okresy spadku, czy stabilizacji kariery występowały w mniejszym zakresie.

Studium przypadku nr 2

Pani mgr inż. Jolanta Ziemiak-Ronke ukończyła studia wyższe na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej (specjalność: zarządzanie przedsiębiorstwem) w 1997 roku. W trakcie nauki pozyskała – Jej zdaniem – niezbędną wiedzę i umiejętności przede wszystkim z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, marketingu, podstaw rachunkowości, zagadnień mikro- i makroekonomicznych oraz zarządzania produkcją, które były później przydatne w pracy na stanowisku menedżerskim.

Zaraz po studiach rozpoczęła pracę w firmie **Amann sp. z o.o.** na stanowisku specjalisty ds. marketingu. Podczas czteroletniego zatrudnienia zajmowała się przede wszystkim sprzedażą oraz planowaniem, organizowaniem, realizacją i kontrolą różnorodnych działań promocyjnych. Ścisłe współpracowała z działem logistyki przedsiębiorstwa, sporządzała analizy sprzedaży, klientów i konkurentów. Zajmowała się także kształtowaniem polityki public relations firmy.

W tym okresie ukończyła również kurs „Nowe zasady księgowości” zorganizowany przez Łódzki Oddział Okręgowy Stowarzyszenia Księgowych w Polsce uzyskując przydatną na stanowiskach menedżerskich wiedzę z zakresu księgowości i rachunkowości.

W 2001 r. Pani Jolanta Ziemiak-Ronke objęła stanowisko dyrektora przedsiębiorstwa **Polski Drukarz sp. z o.o.** oraz po trzech miesiącach pracy funkcję **Prezesa Zarządu** tejże firmy, wydającej czasopismo „Świat Druku” i inne tytuły związane z branżą poligraficzną i reklamową. O objęciu tego stanowiska zdecydowały przede wszystkim czynniki wewnętrzne: własne ambicje i chęć rozwoju zawodowego połączone z wysokimi już kwalifikacjami zawodowymi i umiejętnościami biznesowymi, ale także szanse w postaci zmian organizacyjnych zachodzących w firmie.

Pełniąc rolę menedżera wyższego szczebla w przedsiębiorstwie Pani J. Ziemiak-Ronke kieruje pracą ok. 10 osobowego zespołu pracowników, zachowując jednocześnie zależność służbową od Zgromadzenia Wspólników spółki. W swojej pracy menedżerskiej zajmuje się przede wszystkim zadaniami o charakterze strategicznym dla firmy, a więc planowaniem działalności oraz organizacją i kontrolą przedsiębiorstwa. Realizuje również zadania o charakterze taktycznym i operacyjnym związane przede wszystkim z bieżącym zarządzaniem firmą, motywowaniem personelu, a także realizacją poszczególnych projektów oraz sprzedażą produktów.

W trakcie pracy menedżerskiej wykorzystuje w szerokim zakresie wiedzę i umiejętności nabyte podczas studiów na Politechnice Łódzkiej. Do szczególnie przydatnych zalicza znajomość obsługi komputera i programów wspierających pracę kierowniczą, umiejętność zarówno pracy samodzielnej, jak również zespołowej, w tym także pod silną presją czasu oraz zdolność do dobrej organizacji pracy własnej. Wśród wartościowych w pracy menedżerskiej kwalifikacji pozyskanych w trakcie studiów Pani Jolanta Ziemiak-Ronke wymienia także umiejętność analitycznego myślenia i przekazywania wiedzy, słuchania współpracowników i klientów, a także łatwość w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych i umiejętność utrzymywania dobrych relacji w zespole pracowniczym oraz w kontaktach z otoczeniem przedsiębiorstwa.

W pracy menedżerskiej korzysta również z biegłej znajomości języka niemieckiego oraz bardzo dobrej znajomości języka angielskiego. Umiejętności te przydają się przede wszystkim w trakcie prowadzenia komunikacji pisemnej i ustnej z kontrahentami zagranicznymi.

Do najważniejszych sukcesów na zajmowanym stanowisku menedżerskim Pani mgr inż. J. Ziemiak-Ronke zalicza stworzenie „Akademii Wiedzy” – działu szkoleniowego organizującego konferencje, seminaria i warsztaty branżowe, a także wdrożenie nowego projektu wydawniczego z branży reklamowo-marketingowej – magazynu „Pro-KREACJA”.

Pani Jolanta Ziemiak-Ronke przywiązuje również wagę do rozwoju kwalifikacji zawodowych uczestnicząc w kursach i szkoleniach, przede wszystkim z zakresu marketingu i public relations. W 2007 roku kończy szkolenie z zakresu prawa autorskiego, co pozwala Jej na rozwinięcie wiedzy z zakresu zabezpieczania interesów wydawców prasy oraz na odpowiednie przygotowywanie umów o przeniesienie autorskich praw majątkowych. W 2008 roku uczestniczy w szkoleniach i seminariach dotyczących marketingu oraz public relations, poznając najnowsze trendy z tego zakresu oraz nabywając wiedzę i umiejętności związane przede wszystkim z działaniami marketingowymi w internecie, metodami mierzenia skuteczności działań PR, budowaniem marki konsumenckiej oraz realizacją strategii PR w sytuacjach kryzysowych. Rozwój jej kompetencji zawodowych obejmuje również doskonalenie umiejętności coachingowych, związanych przede wszystkim z technikami i narzędziami wsparcia sprzedaży oraz metodami kreowania twórczej i aktywnej postawy wśród członków zespołu sprzedawców.

Podsumowując przedstawione powyżej informacje można stwierdzić, iż Pani Jolanta Ziemiak-Ronke znajduje się z jednej strony w początkowym okresie swojej kariery menedżerskiej, przy jednoczesnym pewnym jej ustabilizowaniu. Wskazuje na to objęcie wysokiego stanowiska menedżerskiego w stosunkowo młodym wieku i osiągnięciu na nim wielu sukcesów zawodowych, przy jednoczesnym jego utrzymaniu przez okres niemal 10 lat. Pani mgr inż. J. Ziemiak-Ronke pozostaje jednak otwarta na dalszy rozwój zawodowy,

wzmacnianie swoich kompetencji, poszukuje nowych wyzwań, bodźców i motywatorów w pracy menedżerskiej.

Sama ocenia swoją karierę jako **karierę opartą na autonomii**, bowiem decyzja o podjęciu pracy na stanowisku menedżerskim w Jej przypadku została podjęta przede wszystkim ze względu na chęć samodzielnego i niezależnego działania w organizacji i kreowanie nowych projektów rozwojowych na poziomie strategicznym dla organizacji. Z drugiej strony specyfika obecnego stanowiska wymaga od menedżera także bardzo dużego zaangażowania w działalność operacyjną.

Rozwój Jej kwalifikacji kierowniczych przebiega dotychczas w ramach jednej branży, co dodatkowo wzmacnia jej pozycję jako samodzielnego menedżera-specjalisty.

Studium przypadku nr 3

Pan **mgr inż. S.Ś.** ukończył w 2002 roku studia wyższe na Wydziale Elektrotechniki, Elektroniki, Informatyki i Automatyki. Jego zdaniem studia wykształciły przede wszystkim umiejętność samodzielnego zdobywania wiedzy niezbędnej do pracy, w tym również pracy na stanowiskach menedżerskich. Już w czasie kształcenia pracował jako samodzielny informatyk w firmach **X. sp. z o.o.** oraz **Y. sp. z o.o.** gdzie nadzorował sprzęt informatyczny oraz zajmował się obsługą sieci komputerowych. Jego zadania obejmowały również obsługę programów ERP, w tym ich instalację, konfigurację i szkolenie pracowników.

Pod koniec cyklu kształcenia, w 2001 roku, Pan S.Ś. rozpoczął pracę w firmie **Z. sp. z o.o.** na stanowisku eksperta-programisty, na którym uczestniczył w pełnym cyklu wytwórczym programowania systemu bankowego, począwszy od etapu tworzenia dokumentacji technicznej, aż do etapów wdrażania i szkolenia użytkowników.

Jego zaangażowanie zostało docenione i w 2004 roku Pan mgr inż. S.Ś. awansował na stanowisko zastępcy szefa zespołu. Zajmował się wówczas projektowaniem i rozwojem systemu bankowego oraz spełniał rolę technicznego i funkcjonalnego architekta systemu. Realizował również w pewnym stopniu funkcje kierownicze związane z zarządzaniem zespołem.

Zatrudnienie na powyższych stanowiskach pozwoliło mu na poznanie specyfiki pracy w dużym zespole projektowym oraz nauczyło standardów prowadzenia projektów i wdrażania zmian organizacyjnych na poziomie podzespołu i zespołu zadaniowego. Dodatkowym atutem było zdobycie merytorycznej wiedzy funkcjonalnej z obszaru kredytów, co rozwinęło Jego techniczne umiejętności menedżerskie.

W tym okresie Pan S.Ś. uczestniczył już w szkoleniach rozwijających kompetencje kierownicze. W 2006 roku kończy Team Lead School nabywając umiejętności efektywnego zarządzania zespołem, w tym planowania pracy, monitorowania postępu, raportowania oraz zapewnienia jakości realizowanego projektu. W 2007 roku uczestniczy w szkoleniach rozwijających umiejętności interpersonalne oraz kompetencje w zakresie rekrutowania nowych pracowników.

W 2008 roku dotychczasowy szef zespołu kredytów został oddelegowany do innego projektu i Pan S.Ś. w związku z wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami oraz sukcesami i wcześniejszymi osiągnięciami zawodowymi zostaje awansowany na **kierownika zespołu kredytów** w firmie Z. sp. z o.o. Ważnymi czynnikami decydującymi o awansie na stanowisko menedżerskie były również w tym przypadku: ambicja oraz młody wiek i chęć rozwoju zawodowego pracownika.

Zajmowane stanowisko należało do niższego szczebla zarządzania w strukturze organizacyjnej firmy i bezpośrednio podlegało dyrektorowi projektu. Pan S.Ś. kierował bezpośrednio zespołem 16-35 osób w zależności od fazy rozwoju projektu. Do Jego podstawowych obowiązków należało zarządzanie zespołem w pełnym cyklu wdrażania systemu bankowego (od fazy ustalania wymagań z klientem aż do etapu ostatecznego odbioru końcowego).

Projekt zakończył się sukcesem – zgodnie z zaplanowanym harmonogramem czasowym oraz wyznaczonym budżetem udało się wdrożyć nowy system bankowy. Osobistym sukcesem Pan S.Ś. jako początkującego menedżera było ponadto stworzenie i utrzymanie zgranego zespołu współpracowników.

W związku ze zmianami organizacyjnymi w dotychczasowym projekcie, w 2010 roku Pan S.Ś. awansował na stanowisko **szefa zespołu serwisu i wsparcia projektu utrzymania systemu bankowego**. Do nobilitacji zawodowej przyczyniły się przede wszystkim wysokie kwalifikacje i umiejętności nabyte w trakcie dotychczasowej pracy zawodowej i menedżerskiej oraz sukcesy i osiągnięcia odniesione na poprzednim stanowisku. Ważnymi czynnikami decydującymi o awansie w dalszym ciągu był młody wiek, ambicja i dążenie do dalszego rozwoju zawodowego.

Zajmowane stanowisko należy do średniego szczebla zarządzania w hierarchii organizacyjnej firmy i podlega bezpośrednio Dyrektorowi Programu. Pan S.Ś. kieruje pracą 36 osób prowadząc zespół wsparcia środowiska produkcyjnego dla dużego klienta z sektora bankowego. Uważa On, że w pracy menedżerskiej szczególnie przydatne są umiejętności samodzielnego zdobywania i rozwijania wiedzy wyniesione z okresu studiów na Politechnice Łódzkiej. Dzięki temu możliwy jest szybki rozwój zawodowy oraz zapewniona elastyczność działania w warunkach wysokich wymagań jakościowych klienta.

Pan mgr inż. S.Ś. uważa, że Jego największym dotychczas sukcesem zawodowym na zajmowanym stanowisku kierowniczym jest osiągnięcie wysokich standardów organizacji pracy w zespole oraz spełnienie 100% warunków umowy utrzymania i systematycznego poprawiania ustalonego między klientem a usługodawcą poziomu jakości usług informatycznych SLA (Service Level Agreement).

Pan S.Ś. przywiązuje również wagę do systematycznego rozwijania swojej wiedzy i kompetencji kierowniczych poprzez uczestniczenie w szkoleniach i kursach menedżerskich. W 2008 uczestniczył w kursie z zakresu wykorzystywania narzędzi użytecznych do prowadzenia projektów, natomiast w 2009 roku rozwijał umiejętności negocjacyjne. W 2010 roku ukończył Project Management School organizowaną przez Z. sp. z o.o. Podczas zajęć poznawał problematykę kreacji planów projektowych, zarządzania realizacją projektów, pomiaru efektów oraz aspektów finansowych realizowanych zadań, a także zagadnienia związane z przywództwem w zespołach projektowych.

Istotnym wymogiem Jego pracy menedżerskiej jest również wykorzystywanie w szerokim zakresie znajomości języków obcych, w tym szczególnie języka angielskiego. Dotyczy ona korzystania z dokumentacji technicznej, prowadzenia szkoleń pracowników oraz – z uwagi na globalny charakter firmy – kontaktów z osobami z innych działów i filii przedsiębiorstwa.

Podsumowując powyższe rozważania Pana S.Ś. można zakwalifikować jako menedżera o karierze wzrostowej, bowiem dotychczas zajmowane stanowiska cechowały się powiększaniem zakresu zadań, uprawnień, odpowiedzialności oraz prestiżu zawodowego. Zdaje On sobie sprawę, iż dalszy rozwój wymaga poszerzania wiedzy i umiejętności kierowniczych, tym bardziej, iż w obecnej firmie nadal istnieją dalsze możliwości awansu.

Pan S.Ś. sam ocenia swoją karierę zawodową jako **karierę menedżera-specjalisty** o trendzie progresywnym. Rozpoczął On bowiem pracę jako programista i przeszedł przez wszystkie pionowe szczeble zatrudnienia aż do stanowiska szefa zespołu. Aktualnie następuje jednak odejście od stanowiska eksperta funkcjonalnego w zakresie rozwoju oprogramowania na rzecz funkcji menedżerskich w sferze utrzymania systemów informatycznych.

Dalsze plany rozwoju kariery menedżerskiej Pana mgr inż. S.Ś. dotyczą ciągłego zdobywania i rozwijania wiedzy oraz umiejętności z zakresu zarządzania zespołami zadaniowym, w tym przede wszystkim obejmujących tzw. kompetencje miękkie oraz zdobywania wiedzy i doświadczenia w implementacji najlepszych praktyk projektowych. Jego celem jest również zdobywanie doświadczeń związanych z funkcjonowaniem wyższego szczebla zarządzania, w tym przede wszystkim związanych z aspektami finansowymi i prawnymi podejmowanych przedsięwzięć biznesowych.

Studium przypadku nr 4

Pan mgr inż. Adam Wojsa ukończył w 2002 roku studia wyższe na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej ze specjalnością Zarządzanie Przedsiębiorstwem. W trakcie studiów pozyskał – przydatną Jego zdaniem w dalszej pracy menedżerskiej – ogólną wiedzę z zakresu zarządzania firmą oraz umiejętności interpersonalne w zakresie komunikacji i negocjacji. Kontynuował następnie rozwój naukowy w ramach studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i obecnie realizuje pracę doktorską z zakresu problematyki zarządzania projektami.

Pan Adam Wojsa pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywał w trakcie studiów odbywając w latach 2000-2001 praktyki w firmie **Coca-Cola Beverages Polska**, podczas których zajmował się pracami administracyjno-biurowymi oraz w przedsiębiorstwie **MetalTradeNet AG**, w trakcie których dokonywał analiz przemysłu stalowego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, przygotowywał oferty handlowe i pozyskiwał klientów. W tym okresie pracował również w innych niemieckich firmach: **Wiegla-Glaswolle** (praca w dziale produkcji) oraz **Interschutz GmbH** (obowiązki związane z ochroną osób i mienia).

Po ukończeniu studiów Pan Adam Wojsa związał swoją karierę zawodową z sektorem nieruchomości komercyjnych rozpoczynając w 2002 roku 2-letnią współpracę z firmą **Lidl Polska sp. z o.o.** na stanowisku specjalisty ds. ekspansji sieci. Do Jego głównych obowiązków należało pozyskiwanie terenów pod budowę sklepów dla firmy Lidl. W 2004 roku przeszedł do firmy **Stokrotka sp. z o.o.** kontynuując karierę zawodową na stanowisku specjalisty ds. ekspansji i pozyskując tereny oraz powierzchnie handlowe pod sklepy sieci Stokrotka na terenie województwa mazowieckiego, wielkopolskiego oraz kujawsko-pomorskiego.

Umiejętności zdobyte podczas pracy w powyższych firmach pozwoliły na poznanie specyfiki pracy w sektorze nieruchomości komercyjnych, co umożliwiło późniejsze sprawne kierowanie zespołami zadaniowymi, realizującymi projekty inwestycyjne.

W tym okresie (2005r.) Pan Adam Wojsa ukończył również Studium Zarządzania Zasobami Ludzkimi, podczas którego rozwinął umiejętności interpersonalne i techniki zarządzania personelem, przydatne w późniejszej karierze na stanowiskach menedżerskich.

W lutym 2006r. podejmuje pracę w firmie **Aldi sp. z o.o.** na stanowisku kierowniczym **koordynatora ds. ekspansji**. Jego zdaniem o awansie na to stanowisko zdecydowała przede wszystkim bardzo dobra znajomość języka niemieckiego, ale także młody wiek i ambicjonalna chęć dalszego rozwoju zawodowego. Ponadto Pan Adam Wojsa uczestniczył już wcześniej w procesie rekrutacji na stanowisko kierownicze w centrali firmy w Niemczech w 2000r.

poznając specyfikę tego przedsiębiorstwa. Jego atutem było ponadto duże doświadczenie zawodowe i znajomość branży nieruchomości komercyjnych zdobyte podczas dotychczasowego zatrudnienia na stanowiskach pracowniczych.

Zajmowane stanowisko należało do średniego szczebla zarządzania w spółce i podlegało bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Pan Adam Wojsa kierował bezpośrednio pracą 7 pracowników, a cały zespół liczył około 20 osób. Jako kierownik ds. rozwoju sieci zajmował się On przede wszystkim prowadzeniem całego projektu inwestycyjnego od momentu pozyskania lokalizacji aż do przekazania do użytkowania obiektu handlowego. W podejmowanych zadaniach szczególnie przydatna okazała się znajomość języka niemieckiego, rozwijana jeszcze w okresie studiów na Politechnice Łódzkiej. Do Jego najważniejszych sukcesów zawodowych w tej pracy zaliczyć można wybudowanie i przekazanie do użytkowania 9 pawilonów sieci Aldi w różnych miastach Polski (m.in. w Radomiu, Kutnie, czy Toruniu).

W 2008 roku Pan mgr inż. A. Wojsa powraca do pracy w firmie **Stokrotka sp. z o.o.** na stanowisko **dyrektora makroregionu ds. rozwoju rynku**. Do podjęcia pracy w tym przedsiębiorstwie przyczyniły się z jednej strony zachodzące wewnątrz podmiotu zmiany organizacyjne, natomiast z drugiej – dotychczasowe sukcesy i osiągnięcia zawodowe. Bardzo ważnym czynnikiem była również wcześniejsza praca w tej firmie oraz dobry kontakt z Zarządem przedsiębiorstwa.

Zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej zaliczane jest do średniego szczebla zarządzania i podlega służbowo Pełnomocnikowi Zarządu ds. Lokalizacji. Do zadań Pana Adama Wojsy należy przede wszystkim zarządzanie zespołem ok. 10 pracowników, bezpośrednia realizacja trudnych i złożonych projektów inwestycyjnych oraz reprezentacja firmy na koordynowanym terenie obejmującym obszar województwa łódzkiego, mazowieckiego, śląskiego, małopolskiego i kujawsko-pomorskiego.

Również w tych zadaniach wykorzystuje On wiedzę zdobytą podczas studiów na Politechnice Łódzkiej, dotyczącą przede wszystkim kierowania kadrami oraz komunikacji interpersonalnej. W znacznym zakresie korzysta również z bardzo dobrej znajomości języka niemieckiego i dobrej – angielskiego, przede wszystkim w trakcie negocjacji handlowych.

Pan Adam Wojsa uważa, iż Jego kariera menedżerska znajduje się obecnie w początkowym stadium, przede wszystkim ze względu na krótki staż pracy na stanowiskach kierowniczych i związaną z tym konieczność dalszego rozwoju. Jego zdaniem reprezentuje ona typ **kariery opartej na autonomii**, bowiem dotychczasowe stanowiska kierownicze charakteryzowały się znaczącym poziomem samodzielności procesów decyzyjnych oraz występował na nich stosunkowo nisko poziom podległości służbowej. Można ją określić jako karierę

o przebiegu horyzontalnym, bowiem stanowiska menedżerskie zajmowane były w tym samym sektorze oraz reprezentowały zbliżony poziom wynagrodzeń.

Przyszłe plany Pana Adama Wojsy dotyczące kariery menedżerskiej skupiają się na dalszym rozwoju zawodowym i pracy w sektorze nieruchomości komercyjnych. Jego celem jest jednak również rozwój naukowy i zakończenie rozprawy doktorskiej.

Studium przypadku nr 5

Pan mgr inż. Marcin Kłós ukończył w 2003 roku studia wyższe na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej ze specjalnością Zarządzanie Przedsiębiorstwem. Uzyskał w ten sposób – w Jego ocenie – wiedzę i umiejętności przydatne w późniejszej pracy na stanowiskach menedżerskich związane przede wszystkim z kompetencjami ekonomicznymi, z zakresu marketingu oraz zarządzania produkcją.

Zaraz po studiach, swoją karierę zawodową związał z **Przedsiębiorstwem Innowacyjno-Wdrożeniowym Wifama - Prexer Sp. z o. o.** z Łodzi. Jego pierwszym stanowiskiem był Referent ds. Obsługi Klienta, na którym zajmował się przede wszystkim nawiązywaniem i utrzymywaniem kontaktów z klientami firmy oraz kontrolą realizacji zamówień. Po niecałym roku pracy Pan Marcin Kłós awansował na stanowisko Specjalisty ds. Marketingu, na którym między innymi przygotowywał oferty handlowe oraz pisemne umowy z klientami, organizował okresowe spotkania z odbiorcami, prowadził działania dla podtrzymania kontaktów biznesowych oraz zajmował się organizacją wysyłek wyrobów gotowych.

W 2005 roku Pan Marcin Kłós, awansuje na wyższy poziom w hierarchii stanowisk pracowniczych firmy P.I.W. Wifama - Prexer Sp. z o. o. obejmując funkcję Głównego Specjalisty ds. Marketingu. Zajmuje się wówczas również przygotowywaniem pisemnych umów handlowych oraz utrzymywaniem kontaktów z klientami, jednak przy zdecydowanie większym zakresie działań związanych z komunikacją wewnątrz i na zewnątrz firmy.

Zatrudnienie w Dziale Marketingu pozwoliło poznać Panu Marcinowi Kłósowi specyfikę pracy w zakładzie oraz wymagania i preferencje klientów firmy. Jednocześnie wraz z zespołem swoich współpracowników i Zarządem przedsiębiorstwa doskonalił i rozwijał techniki marketingowe stosowane w firmie.

W tym okresie Pan Marcin Kłós aktywnie uczestniczy w wielu kursach i szkoleniach rozwijających umiejętności i kompetencje niezbędne w świecie biznesu. Dotyczą one obsługi programów komputerowych, nauki języków obcych, wewnętrznego audytu systemów zarządzania jakością, relacji interpersonalnych, czy motywowania pracowników. Wiele z tych kursów

organizowanych jest przez instytucje otoczenia biznesu, w tym Fundację Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, czy Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

W 2006 roku Pan Marcin Kłós awansuje na pierwsze stanowisko kierownicze zastępcy dyrektora produkcji – **kierownika działu planowania i przygotowania produkcji**. Nobilitacja zawodowa związana jest przede wszystkim z wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami potwierdzonymi wcześniejszymi sukcesami i osiągnięciami zawodowymi. Ważnym czynnikiem decydującym o awansie jest również ambicja oraz młody wiek i chęć rozwoju Pana Marcina Kłosa.

Objęte stanowisko należało do średniego szczebla zarządzania w przedsiębiorstwie, dla którego rozpiętość kierowania wynosiła 5 osób, natomiast zasięg obejmował 320 pracowników. Wśród obowiązków Pana Marcina Kłosa znajdowało się przede wszystkim szczegółowe opracowywanie zadań planowanych do wykonania przez podległy sobie zespół pracowników, a także inicjowanie, rozwój oraz wdrażanie nowoczesnych metod produkcji i środków technicznych. Przydatne w tej pracy okazały się umiejętności z okresu kształcenia na Politechnice Łódzkiej związane z technicznym profilem studiów i wiedza z zakresu zarządzania produkcją. Najważniejszym sukcesem zawodowym respondenta jako Kierownika Działu Planowania i Przygotowania Produkcji było wdrożenie systemu zarządzania planowaniem produkcji.

W 2008 roku Pan Marcin Kłós awansuje na kolejne stanowisko kierownicze w firmie P.I.W. Wifama - Prexer Sp. z o. o. obejmując funkcję **dyrektora ds. marketingu**. Awans związany jest zarówno z uzdolnieniami zawodowymi, młodym wiekiem i ambicją respondenta, jak również z wcześniejszymi sukcesami na stanowisku kierowniczym średniego szczebla, połączonymi z dość dużym już doświadczeniem biznesowym i znajomością branży.

Objęte stanowisko zaliczane jest do wyższego szczebla zarządzania i podlega bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Do podstawowych zadań Pana Marcina Kłosa należy tu nadzór i koordynowanie prac nad przygotowaniem ofert handlowych, przegląd umów przed ich ostatecznym zatwierdzeniem, kontrola realizacji zamówień, a także utrzymywanie i rozwijanie kontaktów z klientami przedsiębiorstwa.

W realizacji tych zadań przydatna okazuje się wiedza z okresu studiów na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, dotycząca technik marketingowych oraz problematyki ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem. W trakcie swoich zadań Pan Marcin Kłós korzysta również ze znajomości języków obcych, w tym przede wszystkim języka angielskiego. Wykorzystuje go w kontaktach z zagranicznymi kontrahentami, bowiem ponad 80% sprzedaży firmy przypada na rynki europejskie.

Pomimo odpowiedzialnego charakteru realizowanych czynności Panu Marcinowi Kłosowi udaje się z sukcesem zrealizować kilka wartościowych projektów biznesowych. Efekty pracy zostały dostrzeżone również przez Zarząd,

gdyż respondent został laureatem czterech nagród za działalność statutową firmy P.I.W. Wifama – Prexer Sp. z o. o.

Praca Pana Marcina Kłosa na stanowiskach menedżerskich wiąże się również z ciągłym doksztalcaniem i rozwijaniem potencjału kierowniczego. W tym czasie uczestniczy On w licznych szkoleniach dla kadry kierowniczej między innymi w zakresie komunikowania się w pracy, utrzymania systemów zarządzania jakością według norm ISO, NATO oraz otrzymuje tytuły audytora wewnętrznego systemów zarządzania środowiskowego oraz zarządzania jakością w branży motoryzacyjnej.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, Pana Marcina Kłosa można określić jako menedżera o karierze wzrostowej, bowiem Jego kariera na stanowiskach kierowniczych dopiero się rozwija i nie osiągnęła jeszcze z pewnością najwyższego poziomu.

Pan Marcin Kłos uważa, że dla Jego rozwoju zawodowego charakterystyczny jest **typ kariery o własnych siłach** (typu self-made-man), bowiem awans w firmie P.I.W. Wifama - Prexer Sp. z o. o. był podyktowany przede wszystkim osobistym zaangażowaniem w sprawy i rozwój przedsiębiorstwa oraz związany ze strategią zawodową na najbliższe lata. Dotychczasowy przebieg kariery wskazuje ponadto na jej progresywny charakter, bowiem każde kolejne stanowisko zajmowane w firmie było awansem związanym z większą odpowiedzialnością oraz większym zakresem kompetencji i uprawnień decyzyjnych.

W najbliższych latach Pan Marcin Kłos planuje w dalszym ciągu podnosić kwalifikacje z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz kierowania zespołami pracowniczymi. Jego głównym celem jest ciągłe poznawanie i rozwijanie teoretycznej i praktycznej wiedzy z zakresu zarządzania współczesnymi organizacjami gospodarczymi.

PODSUMOWANIE

Problematyka badania i opisu karier menedżerskich stanowi ważny obszar poznawczy w naukach o zarządzaniu, w którego eksploracji użyteczną rolę pełnić może formuła studium przypadku. W artykule przedstawiono opisy przypadków karier menedżerskich pięciu wybranych celowo absolwentów studiów wyższych na Politechnice Łódzkiej. Przedstawione rozważania prowadzą do sformułowania następujących wniosków uogólniających:

- respondenci zwracali uwagę, iż już w trakcie kształcenia na Politechnice Łódzkiej zdobywali wiedzę i pierwsze umiejętności przydatne w późniejszej karierze na stanowiskach menedżerskich. Zaliczyć do nich można przede wszystkim rzetelną wiedzę merytoryczną z przedmiotów kierunkowych (wiedza techniczna, z zakresu zarządzania, marketingu itd.), ale również

umiejętności obsługi oprogramowania komputerowego, zdolności interpersonalne, pracy w zespole, czy samodzielnego zdobywania i rozwijania informacji. Kompetencje te są w dalszym ciągu wykorzystywane na kolejnych stanowiskach menedżerskich zajmowanych przez badanych absolwentów,

- do najważniejszych czynników decydujących o awansie na stanowiska menedżerskie respondentów można zaliczyć młody wiek, wysoką ambicję i chęć rozwoju zawodowego, uzupełniane często poprzez szanse pojawiające się w przedsiębiorstwach przede wszystkim w postaci zmian organizacyjnych pozwalających na zajęcie wyższego stanowiska w hierarchii zawodowej,
- należy zwrócić uwagę, iż analizowani absolwenci w trakcie swojego rozwoju zawodowego i kariery menedżerskiej w dalszym ciągu poszerzają swoją wiedzę i kompetencje na licznych kursach, szkoleniach, studiach podyplomowych, a nawet realizując temat pracy doktorskiej. Świadczy to o potrzebie wzmacniania dotychczasowych umiejętności oraz o świadomości wymogu nieustannego rozwoju osobistego w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

Badani respondenci reprezentują różne typy karier kierowniczych o zróżnicowanym charakterze ich przebiegu. Niektórzy z nich znajdują się dopiero w początkowych etapach rozwoju zawodowego, inni reprezentują progresywny bądź sinusoidalny przebieg kariery. Większość badanych określa swój rozwój zawodowy na stanowiskach kierowniczych jako oparty na roli specjalisty bądź związany ze wzrostem autonomii działania, rozumianej jako zwiększanie zakresu zadań, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności.

Niezależnie jednak od charakteru i uwarunkowań przebiegu opisywanych losów zawodowych respondentów, w ostatecznej konkluzji należy wysoko ocenić rolę wykształcenia na poziomie wyższym na Politechnice Łódzkiej w kształtowaniu się losów zawodowych i przebiegu karier menedżerskich badanych absolwentów.

Bibliografia

- [1] **Apanowicz J.:** *Metodologia nauk*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2003.
- [2] **Clemens R.V.:** *Managers: A Study of their Careers in Industry*, Allan and Urvin, London 1958.
- [3] **Czakon W.:** *Łabędzie Poppera – case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2006.
- [4] **Hendler A., Romański W.:** *Elita szuka wyzwań*. Raport „Top menedżerowie”, „Businessman Magazine”, październik 2001.

- [5] **Keller S.J.:** *The Social Origin and Career Lines of Three Generation of American Business Leaders*, Columbia University 1953.
- [6] **Kozarzewski P.:** *Struktury władzy w spółkach*, [w:] M. Jarosz (red.), *Dziesięć lat prywatyzacji bezpośredniej*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2000.
- [7] **Listwan T.:** *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław 1993.
- [8] **Malarska A.:** *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [9] **Najduchowska H.:** *Kwalifikacje i drogi zawodowe dyrektorów przedsiębiorstw przemysłowych*, PWN, Warszawa 1984.
- [10] **Rokicka E.:** *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej: z badań nad ludnością dużego miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- [11] **Stolarska M.:** *Inżynier – menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998.
- [12] **Sudoł S.:** *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- [13] *Techniczne kuźnie prezesów*, „Rzeczpospolita” z dn. 28.05.2008.
- [14] **Wasilewski J.:** *Kariery społeczno – zawodowe dyrektorów*, PAN, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1981.
- [15] **Wereda W.:** *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, materiały konferencji „Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym”, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/10.pdf z dnia 20.09.2010.