

Planowanie ścieżki kariery w oparciu o wielopoziomowy rozwój pracownika

Przypadkowe sukcesy są dobre ale bardzo rzadkie.

Zaplanowane sukcesy są lepsze,
można mieć wpływ na ich osiągnięcie.

Smolbik-Jęczmień Alicja

Nieodłączną cechą każdego człowieka jest zdolność rozwoju. Rozwijamy się fizycznie, psychicznie, umysłowo i duchowo. „Rozwój to proces ukierunkowania zmian, w których można wyróżnić następujące po sobie etapy przemian danego obiektu lub układu; zwłaszcza zmiany prowadzące do zróżnicowania lub zwiększenia złożoności układu, w tym znaczeniu jest to często termin wartościujący”[1]. Rozwój można przewidzieć, gdyż kierują nim prawa, można go także planować. Planowanie to chęć nadania chaosowi ładu, to próba uporządkowania świata, to próba nadania większego sensu życiu. W dzisiejszych czasach występuje problem prawidłowego definiowania celów, dlatego też w odpowiedni sposób opracowana ścieżka kariery pozwala pokazać sens życia i wskazuje drogę rozwoju.

Kariera jest to „swoisty życiowy projekt, którym należy nauczyć się zarządzać”[2]. Termin ‘kariera’, pochodzi od łacińskiego słowa carrus (wóz) i jest rozumiany jako zdobywanie przez jednostkę (grupę) coraz wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej, a w języku francuskim (dosłownie tor wyścigowy, bieg) i znaczy szybkie zdobywanie coraz wyższych pozycji naukowych, zawodowych, społecznych[3]. W języku potocznym kariera oznacza awans lub uznanie w oczach innych zaś w literaturze określa się ją jako pewien proces rozwoju osobistego i osiągnięcie wyznaczonych celów[4]. R.W. Griffin, określa karierę jako doświadczenie w pracy, prezentowanie aktywnych postaw w trakcie urzeczywistniania przedsiębiorczego życia zawodowego. Należy podkreślić, iż „rozwój człowieka następuje w ciągu całego życia, odzwierciedleniem tego rozwoju jest jego kariera życiowa i zawodowa, którą można rozpatrywać zarówno z indywidualnego, jak i instytucjonalnego punktu widzenia”[5].

Pojęcie kariery i osiągnięcia szczęścia często rozumiane jest pod kątem oczekiwań pracowników oraz zaspokojenia ich potrzeb i ambicji. Uzyskanie satysfakcjonującego statusu społecznego, zajęcie zadowalającego stanowiska w hierarchii służbowej i otrzymanie wysokiego wynagrodzenia za wykonywaną pracę daje poczucie sukcesu i bezpieczeństwa.

Z określeniem „planowanie kariery” mamy styczność w bardzo młodym wieku. To rodzice jako pierwsi przypominają nam o dobrych wyborach i ich oczywistych konsekwencjach. Następnie szkoła a zwłaszcza studia umacniają nas w przekonaniu, iż planowanie kariery jest niezwykle ważne i spoczywa w naszych rękach. Wybór ścieżki życiowej może decydować o naszym sukcesie, ale

również o porażce.

Nowoczesne podejście do rozwoju karier zawodowych pracowników jest podstawą skutecznego działania firmy i odróżnia przedsiębiorstwo o wysokiej efektywności od zwykłych organizacji. Prawidłowo zbudowana ścieżka kariery pozwala pracownikowi osiągnąć cele, które przed nim stoją, a firmie umożliwia zrealizowanie strategicznych celów biznesowych.

Proces planowania ścieżek kariery jest pochodną potrzeb firmy - jej misji, długookresowych celów, strategii personalnej i jej realizacji, a także relacji pomiędzy sytuacją na rynku pracy a potrzebami kadrowymi przedsiębiorstwa oraz potrzebami i oczekiwaniami pracowników.

Niniejszy referat ukazuje celowość tworzenia wielopoziomowego modelu rozwoju pracownika oraz ideę budowania kompleksowej ścieżki kariery we wszystkich aspektach aktywności człowieka, prezentując ponadto pakiet narzędziowy, przydatny do tworzenia ścieżek karier.

Osiąganie sukcesu ma wieloaspektowy charakter a wiedza jest niezbędnym elementem kreatywnego i efektywnego wzrastania człowieka. W firmach o nowoczesnym spojrzeniu na zarządzanie i opartych na wiedzy, realizuje się strategię doboru kadr w oparciu o tworzenie ścieżek karier dla interesariuszy wewnętrznych. Mają one na celu określenie możliwości awansu zawodowego i sprecyzowanie drogi rozwoju pracownika w firmie. Koncentracja pracowników wokół wspólnych celów z uzgadnianiem kierunków rozwoju organizacji i aspiracji indywidualnych, delegowaniem uprawnień i przekazywaniem odpowiedzialności za powodzenie planów i projektów, integruje zespoły oraz uczy pracy grupowej.

Innowacyjne podejście do rozwoju, w oparciu o gromadzoną i stosowaną w przedsiębiorstwie wiedzę, rozumianą jako rdzeń umiejętności organizacji, przejawia się w Kompleksowym Systemie Kształcenia (KSK). Nowość stanowi włączenie pracowników w działania samorządowe i jednoczesne kształcenie ich w obszarach umiejętności profesjonalnych i społecznych, które są niezbędne do pełnienia określonych funkcji w organizacji. Model taki, jest jednym z aspektów umiłowania mądrości i kultury w badanej firmie, wykorzystywania ich dla dobra pracowników, ich rodzin, społeczności lokalnych oraz wszelkich środowisk samorządowych.

Istnieje bardzo dużo definicji ścieżek karier, jednakże mało która z nich jest wystarczająco uniwersalna, aby można było przyjąć ją za uniwersalny wzór.

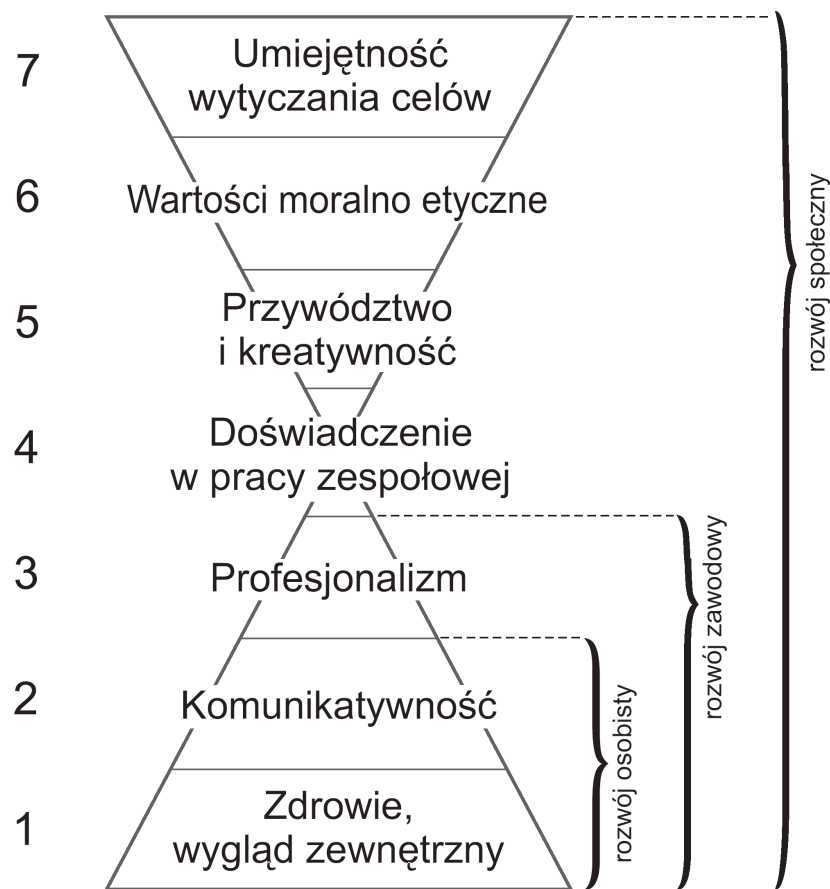
Pojęcie ścieżki kariery z naukowego punktu widzenia „to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy obejmują w okresie pracy w danej organizacji, której celem jest osiągnięcie osobistych celów, spełnienie własnych ambicji, do kwalifikowanie się, nabycie nowego doświadczenia, a także spełnienie oczekiwań firmy”[6]. Inaczej mówiąc jest to „metafora używana na określenie planów rozwoju pracownika w obrębie danej organizacji”[7]. Natomiast planowanie kariery „jest to pewien model racjonalnego, sekwencyjnego postępowania jednostki dążącej do awansu zakładający, że ma ona duże możliwości kontroli wyników swego działania i spostrzega sytuację jako zależną od własnych stałych cech i własnego zachowania oraz wybiera sobie cele, do których dąży i ma dużą pewność, że ich osiągnięcie stanie się następstwem jej działania,

wysiłku i pracy, a nie tylko korzystnych okoliczności zewnętrznych”[8].

W budowaniu indywidualnej ścieżki sukcesu zasadne jest uwzględnienie celów rodziny, firmy, samorządu, państwa, oraz innych większych systemów. Modelowanie przyszłości i określenie wizji osobistego rozwoju jest możliwe dzięki wejściu na świadomą drogę rozwoju.

Indywidualny rozwój może przybierać różne formy (rys.1), do których zaliczamy:

- rozwój osobisty,
- rozwój zawodowy,
- rozwój społeczny.



Rysunek 1. Siedmiopozomowy model tworzenia ścieżki kariery.

Źródło: Polityka personalna LX, Laskomex 2007

Model tworzenia ścieżki kariery w badanej firmie (rys.1) stanowi innowację, i obrazuje przyczynowo - skutkowe podejście do tematyki ścieżki kariery. W początkowej fazie wzrost człowieka obejmuje ukształtowanie ciała fizycznego - budowę formy, zdobywanie doświadczeń

w relacjach z rodzicami i rówieśnikami w procesie zabawy oraz wzajemnych zależności. Rozkwit emocjonalny, zachowania i sposoby osiągnięcia celu korelują z procesem edukacji i zdobywania wiedzy, dając podstawy wykształcenia. Rozwijanie swoich zainteresowań i pasji, wiąże się z przyszłym poszukiwaniem miejsca pracy i zdobywaniem doświadczeń. W postawach pracowniczych obserwujemy często zachowania, w których wyraźnie rozgranicza się dwa istotne aspekty życia prywatny i służbowy, dlatego powstaje silna polaryzacja postrzegania ścieżki rozwoju. Badana firma stawia sobie za cel scalenie, uzupełnienie i systemowe traktowanie w/w aspektów. Istotne jest umiejętne i elastyczne łączenie życia osobistego z aktywnością zawodową i społeczną.

Czym kierować się w życiu, aby zapewnić kreatywny rozwój osobisty, zawodowy, społeczny i przyczynić się do rozwoju ludzkości? Człowiek uczy się efektywnie kierować życiem w siedmiu, różnych typach okoliczności egzystencji, które zapewniają mu pełnię szczęścia. Poniżej zaprezentowano je w oparciu o model wielopoziomowego rozwoju (rys.1) dla przykładowego pracownika kształtującego efektywnie swoją ścieżkę kariery w przedsiębiorstwie.

Na poziomie pierwszym – Materialnym

Firma jest zainteresowana pracownikami zdrowymi we wszelkich aspektach, harmonijnie rozwijającymi się oraz bez nałogów i dlatego poziom psychofizyczny jest ważnym elementem ścieżki kompleksowego rozwoju (kariery). Należy zatem właściwie organizować fizyczną przestrzeń życia, zapewnić optymalne zdrowe pożywienie, utrzymywać dobry stan zdrowia, właściwe warunki bytowania oraz odpowiednie podejście do wartości materialnych i niematerialnych.

Na poziomie drugim – Relacji:

Ten poziom charakteryzuje się umiejętnością kontaktowania, reagowania na potrzeby otaczającego świata, budowania harmonii i piękna w relacjach międzyludzkich oraz dostrzegania dobra w ludzkiej naturze.

Na trzecim poziomie – Profesjonalizmu:

Na tym poziomie główną rolę odgrywa umiejętność myślenia, koncentrowania uwagi oraz umiejętność planowania swoich działań. Działanie przynosi sukcesy i pożądane rezultaty oraz wiąże się z rozwojem umysłowym wtedy gdy sprawia radość.

Na czwartym poziomie –Pracy zespołowej oraz integracji:

Poziom ten charakteryzuje się nastawieniem na priorytety społeczne. Dużą rolę odgrywa społeczna akceptacja oraz chęć służenia pomocą innym, a także dążenie do uzyskania autorytetu społecznego. Preferowany jest stały rozwój, podnoszenie kwalifikacji i ciągłe samodoskonalenie oraz uczestnictwo w różnorodnych zespołach, grupach zainteresowań, działalności społecznej, wolontariacie.

Na piątym poziomie – Przywództwa i kreatywności:

Jest to poziom przejawiania zdolności do systematyzacji, strukturyzacji, współdziałania. Ważną rolę odgrywa budowanie grup rodzinnych, pracowniczych, osób dążących do tego samego celu, przyjaciół zapewniających stałość we współdziałaniu oraz jednoczeniu się Owocna współpraca

i integracja zespołu jest gwarancją osiągnięcia efektu, wspólnego sukcesu i satysfakcji ze zdobytego doświadczenia.

Na szóstym poziomie – Świadomości społecznej:

To przede wszystkim poziom obejmujący integrację norm i zasad oraz aktywne włączanie się w hierarchię społeczną przez jednoczenie i współdziałanie w różnych typach kolektywów tworzonych przez człowieka (w rodzinie, pracy, grupach społecznych). To także przyjęcie określonych wartości w kodeksie etycznym.

Na najwyższym siódmym poziomie – Umiejętności wytyczania celów:

Świadomość możliwości realizacji szczytnych zamysłów, konieczność wytyczania celu, dostrzeganie perspektyw rozwoju oraz znajdowanie nowych horyzontów światopoglądowych a także nieustanne przekraczanie osiągniętych granic.

W ramach rozważań przedstawiono tezę, iż planowanie ścieżki kariery tylko w aspekcie zawodowym lub indywidualnym jest niewystarczające do zapewnienia harmonijnego rozwoju człowieka. Należy stosować systemowe, wielopoziomowe podejście do procesu jej planowania.

Wg koncepcji J. Harvey'a wstępnie należy przyjąć podejście systemowe i procesowe w analizowaniu własnego życia. „Osoby zajmujące się zarządzaniem jakością rozumieją, że organizacja jest systemem/zestawem procesów, w którym koniec jednego procesu stanowi początek następnego go procesu. Nie ma nadużycia w stwierdzeniu, że ciało człowieka jest takim samym systemem”[9]. Widzenie człowieka w ujęciu systemowym pozwala wyróżnić charakterystyczne etapy w jego życiu, które należy uwzględnić przy formułowaniu ścieżki kariery. Do tej pory proces ten widoczny był jedynie z pozycji człowieka i jego kariery. Jednak kompleksowe widzenie, powinno uwzględnić widzenie rozwoju jako procesu całego życia (od narodzin aż do śmierci).

R. W. Griffin wyróżnia pięć etapów osiągnięcia kariery:

Etap pierwszy, kształtowania wyobrażeń o naszej indywidualnej karierze zawodowej, jej celowości, określeniu, co chcielibyśmy robić w przyszłości? Na tym etapie podejmujemy decyzję o wyborze odpowiedniej ścieżki własnej edukacji.

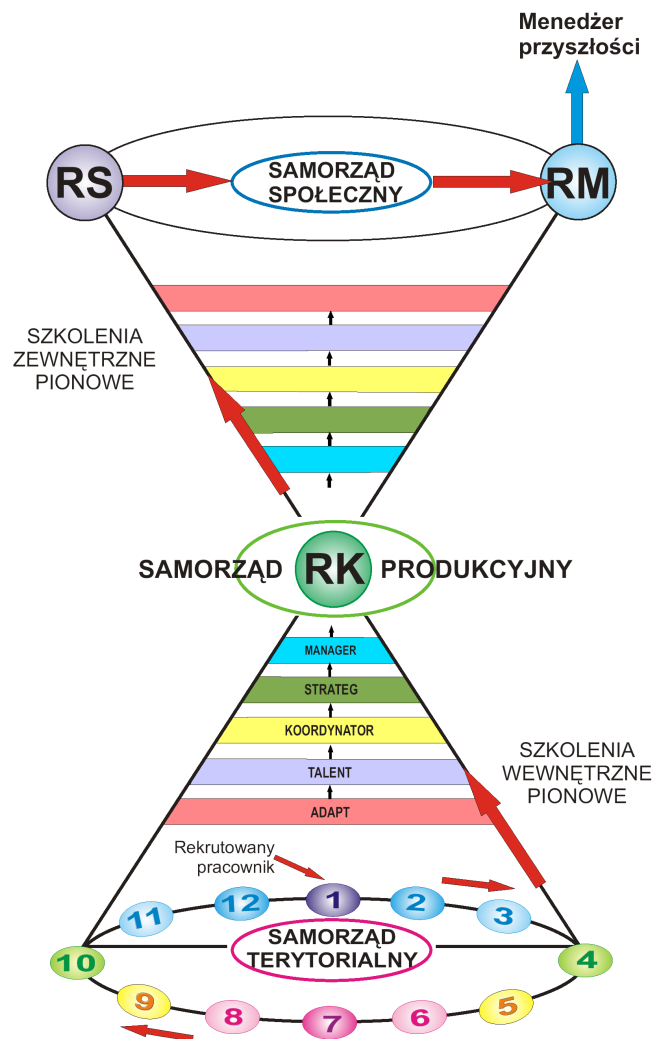
Etap drugi porównania dotychczasowych wizji przyszłości z realną rzeczywistością. Zestawienie wyobrażeń z faktami, skutkuje na tym etapie niejednokrotnie, zmianą ścieżki kariery zawodowej.

Etap trzeci dojrzałości zawodowej, to okres podsumowania dotychczasowych osiągnięć i samorealizacji.

Etap czwarty przekazywania zgromadzonych doświadczeń i wiedzy z zakresu własnego dorobku życia. Potrzeba poważania w społeczności z racji osiągniętej mądrości, przekazania młodszemu zgromadzonego doświadczenia.

Etap piąty kończący karierę zawodową, czas odpoczynku i przejścia na emeryturę. Okres nadmiaru wolnego czasu i ograniczenia relacji międzyludzkich.

Rysunek 2. Model ścieżki kariery w firmie Laskomex



Źródło: Polityka personalna LX, Laskomex 2007

W literaturze trudno znaleźć spójną i systemową metodę na zaplanowanie kompleksowej ścieżki kariery, obejmującą wszystkie aspekty rzeczywistości życia człowieka.

Syntezy ścieżki kariery powinna obejmować rozwój pracownika na wielu poziomach jego relacji z otaczającym światem. Poniżej zaprezentowano jej definicję przyjętą w badanej firmie.

„Ścieżka kariery to zrównoważony rozwój pierwiastków osobistego, zawodowego, społecznego i duchowego, to połączenie wielu sfer życia każdego człowieka. Prowadzi do osiągnięcia jedności celów na wszystkich poziomach, a tym samym zgodności wektorów rozwoju - przedsiębiorstwa i zatrudnionego pracownika. Pomaga kształtować postawę obywatelską poprzez etapowy system przechodzenia szczebli samorządu, przy jednoczesnym efektywnym rozwoju kompetencji we wszystkich sferach życia”[10].

Analiza dotychczasowych doświadczeń firmy w zakresie ścieżek karier pokazała, iż aby

odpowiednio zaplanować swoją drogę rozwoju należy podejść do tego w sposób kompleksowy, spójny i systemowy, co przedstawiono w postaci modelu tworzenia ścieżki kariery na rys.2.

Tworzenie ścieżki kariery rozpoczyna się w momencie zdefiniowania własnych celów. Powinno to nastąpić możliwie jak najwcześniej w życiu każdego człowieka. Należy przeanalizować umiejętności, zdolności, zainteresowania i wiedzę pracownika. Analiza tych czynników pozwala racjonalnie określić pułap jego możliwości. Początkowa faza ścieżki kariery w przedsiębiorstwie rozpoczyna się przy rozpoczęciu zawodowej kariery już w procesie rekrutacji, która przebiega w dwunastu niżej opisanych etapach:

1. Cele: selekcja kandydatów wg celów i potrzeb przedsiębiorstwa oraz pracownika,
2. Rekrutacja właściwa: etap ten obejmuje sprecyzowanie potrzeb firmy w zakresie zatrudniania pracowników, rozmowę kwalifikacyjną, ocenę kandydata na pracownika i zatrudnienie go,
3. Adaptacja: kariera zawodowa właściwa obejmująca uzgadnianie przebiegu ścieżki kariery,
4. Szkolenia: szkolenia wewnętrzne pionowe Adapt, Talent, Koordynator, Strateg, Menedżer w ramach KSK oraz Szkoła Uniwersalnej Wizji Świata,
5. Działalność operacyjna: planowanie operacyjne, bieżąca realizacja indywidualnego harmonogramu w ramach planu operacyjnego działu, w którym pracownik jest zatrudniony,
6. Integracja ze współpracownikami: charakter integracyjny uczestnictwa w szkoleniach, praca zespołowa, spotkania integracyjne, oprowadzanie nowozatrudnionego pracownika po całej firmie zapoznanie ze specyfiką pracy wszystkich działów,
7. Proces pracy. wypełnianie obowiązków: wykonywanie bieżących zadań związanych ze specyfiką stanowiska pracy oraz pełnionych funkcji,
8. Łączenie rezultatów swojej pracy z rezultatami pracy innych pracowników: powstanie efektów synergii, współpracy generującej dodatkową wartość,
9. Ocena rezultatów przez przełożonego: ocena wykonanej pracy wraz z wnioskami doskonalącymi,
10. Systematyzacja procesu działalności swojej i innych: weryfikacja celów w oparciu o ocenę,
11. Służenie: niesienie pomocy innym pracownikom, nie zamykanie się w sobie,
12. Podsumowanie zdobytego doświadczenia: ocena zdolności organizacyjnych oraz komunikacji społecznej, która może być preludium awansu do systemu samorządu przez objęcie funkcji koordynatora działu.

Powyższe dwanaście etapów kariery to pierwsze kroki pracownika w przedsiębiorstwie, podstawa jego ścieżki rozwoju.

Osiągnięcie spójnego wzrostu w obszarze osobistym i zawodowym skorelowane jest z nieustannym procesem edukacyjnym w ramach Kompleksowego Systemu Kształcenia. W przedsiębiorstwie uczenie się definiowane jest zgodnie z teorią E. Wengera, a zatem jest czymś zupełnie naturalnym jak jedzenie, czy spanie. Szeroko pojęty awans musi postępować równolegle ze zdobywaniem kolejnych kompetencji. Pełnienie coraz to nowych, odpowiedzialnych biznesowo

i społecznie funkcji zobowiązuje do zdobywania określonych umiejętności. Proces edukacyjny zorientowany jest na kreowanie liderów, zarówno w ujęciu przedsiębiorstwa jak i w aspektach osobistych. Istotne jest, aby równoważyć, integrować i standaryzować te dwa obszary, co jest spójne ze strategią zarządzania wiedzą.

W procesie twórczej pracy oraz nabywania nowych doświadczeń, nie powinniśmy ograniczać się tylko do indywidualnego interesu, lecz należy także brać pod uwagę cele grupowe i społeczne.

W ramach opisanego modelu ścieżki kariery pracownik może następnie aktywnie włączyć się w system samorządu. Samoorganizacja w firmie Laskomex jest wyrazem urzeczywistniania się idei decentralizacji i partycypacji. Każdy pracownik od momentu zatrudnienia na poszczególnych etapach swojego rozwoju ma możliwość partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Z każdym etapem partycypacja ta staje się głębsza i dotyczy nowych obszarów, a ścieżka kariery pracownika skorelowana jest ze ścieżką rozwoju firmy. Poniżej przedstawiono ujęcie kariery pracownika obejmujące struktury samoorganizacji Laskomexu w postaci trzech etapów.

Pierwszy etap indywidualnego specjalistycznego, profesjonalnego rozwoju poprzez udział w pracy działu i zespołów macierzowo-projektowych. Drugi etap interdyscyplinarnego, grupowego rozwoju poprzez działania w ramach zespołów interfunkcyjnych oraz grup pracowniczych. Trzeci etap udziału w samorządzie produkcyjnym poprzez uczestnictwo w radach Koordynacyjnej, Strategicznej, Menadżerów.

Ponadto w przedsiębiorstwie Laskomex kładzie się duży nacisk na coaching oraz mentoring, które są składowymi procesami rozwoju w ramach ścieżki kariery. Poprzez mentoring poszerzamy horyzonty, przekazujemy wiedzę oraz nasze doświadczenia. Natomiast poprzez coaching świadczymy doradztwo personalne, pomagamy pracownikom uświadomić sobie ich cele oraz potrzeby.

Tworzenie ścieżki kariery wymaga również zidentyfikowania potrzeb pracownika. Opracowana przez nas Teoria Pełnej Motywacji posłużyła do stworzenia Kompleksowego Systemu Motywacyjnego, który definiuje klasyfikację potrzeb w zakresie relacji pracownika z otaczającym światem wielopoziomowo. Naszym celem jest wzrost zadowolenia pracowników na wszystkich poziomach. Wyróżniamy zatem następujące rodzaje potrzeb:

1. Potrzeby materialno – bytowe i psychofizyczne,
2. Potrzeby emocjonalno – uczuciowe,
3. Potrzeby samorealizacji,
4. Potrzeby kreatywności i uczestniczenia w osiąganiu sukcesów społecznych,
5. Potrzeby ciągłej współpracy zespołowej, kreatywności i przywództwa,
6. Potrzeby służenia społecznego,
7. Potrzeby rozwoju moralnych i etycznych ideałów, dostępu i poznania kultury światowej.

Człowiek uświadamiający sobie kompleksowe swoje potrzeby będzie dążył do pełnego ich zaspokojenia. Pracownik nie powinien skupiać się na zaspokajaniu potrzeb tylko jednego z w/w poziomów, lecz jednocześnie wszystkich siedmiu, a wtedy w ramach ścieżki kariery powinno się mu

pomóc w uświadomieniu potrzeb i wskazywać drogę ich zaspokojenia.

Aby w początkowej fazie pracy uświadomić pracownikowi miejsce, w którym się znajduje, dokonywać samooceny osiągnięć i doświadczeń, a w części zasadniczej (po okresie próbnym) umożliwić wytyczenie sobie w pełni rozwojowych celów na siedmiu poziomach opracowano pakiet narzędziowy do tworzenia efektywnej i kompleksowej ścieżki kariery. Prezentowane podejście do ścieżki kariery uwzględnia całą życiową przestrzeń każdego człowieka, daje mu satysfakcję i pełnię energii oraz zrozumienie upływającego czasu. W badanej firmie ogranicza się problemy związane z budowaniem ścieżek kariery poprzez tzw. *job sculpting* czyli proces polegający na wzajemnym dostosowaniu zawodów i stanowisk pracy do potrzeb pracowników. Rekrutując pracownika uwzględnia się jego potencjał rozwojowy i na tej podstawie szuka dla niego miejsca w firmie, które w większości wypadków sam wybiera. Plan rozwoju oparty o w pełni zindywidualizowane stanowiska pracy gwarantuje efektywny rozwój zatrudnionej osoby. Stanowi to duże wyzwanie dla menedżerów, gdyż wielu pracowników ma mgliste pojęcie o swoich własnych atutach i zamiłowaniach, stąd takie modelowanie pracy wymaga od menedżerów dużych umiejętności, również psychologicznych.

Podsumowanie

Przy formułowaniu ścieżki kariery systemowy ogląd człowieka pozwala wyróżnić charakterystyczne fazy i etapy w jego życiu. Jednocześnie pomaga zrozumieć, co należy uwzględnić przy definiowaniu swojej drogi rozwoju. Wielopoziomowe i procesowe podejście do planowania ścieżki, z jednoczesnym uzgadnianiem celów większych systemów - rodziny, firmy, samorządu terytorialnego, społecznego i państwa, zapewnia efektywny i społecznie odpowiedzialny rozwój człowieka. Działanie według tak wybranej ścieżki kariery, pozwala na gromadzenie najbardziej wartościowych doświadczeń. W badanym przedsiębiorstwie istnieją warunki harmonijnego rozwoju pracowników.

Przypisy:

1. Encyklopedia PWN, 1994
2. P. Berłowski, *Antidotum na frustrację, Program rozwojowy dla pracowników w firmie Telepizza -studium przypadku*, Personel i Zarządzanie, wydanie internetowe z dn. 1.05.2007,
3. [HTTP://www.diagnoza.waw.pl;gnozakariera-1.html/](http://www.diagnoza.waw.pl;gnozakariera-1.html)
4. U. Bukowska, J. Kopeć, G. Łukasiewicz, A. Piechnik-Kurdziel., A. Szalkowski, *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002
5. H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 1998
6. „m-files wiki – Encyklopedia Zarządzania” Portal Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
7. Słownik HR, www.hrk.pl
8. Akademia Pracy Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Szczecinie- Materiały Szkoleniowe , Artykuł zaprezentowany na konferencji „*Careers Guidance and Counselling. Theory and Practice for the 21. Century*”, Budapeszt 2000, 29-31 marca
9. J. Harvey, *Exercise a Process Improvement Approach for Your Own Wellness*, Ouality Progress, 11/2007
10. Polityka personalna LX, Laskomex 2007

Spis rysunków i schematów:

Rysunek 1. Siedmiopoziomowy model tworzenia ścieżki kariery

Rysunek 2. Model ścieżki kariery w firmie Laskomex

Bibliografia:

1. Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska – OFICYNA,, Kraków 2007
2. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2002
3. Broniewska G., *Inteligencja emocjonalna (EQ) i intelektualna (IQ)*, Problemy Jakości 2005, nr 4
4. Bukowska U., Kopeć J., Łukasiewicz G., Piechnik-Kurdziel A., Szalkowski A., *Rozwój pracowników - przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002
5. Cutler H. C., *Jego Świątobliwość Dalajlama, Sztuka szczęścia w pracy*, Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2004
6. Eliot J., *Kompas sukcesu*, Tygodnik Wprost, nr 1151
7. Gryffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996
8. Januszek W., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1997
9. Jakubowski J., *Jak przekonać pracowników do uczenia się i zdobywania nowej wiedzy?*, Personel i Zarządzanie 2007, nr 4
10. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004
11. Matthews A., *Bądź szczęśliwy*, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 1996
12. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PolskieWydawnictwoEkonomiczne,Warszawa2002
13. Santorski J., *Miłość i praca*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Łódź 2005
14. Smółka P., *Miękkie kompetencje i rozwój talentów interpersonalnych w organizacji*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2006, nr 4
15. „m-files wiki – Encyklopedia Zarządzania” Portal Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie