

Marzena Syper-Jędrzejak

Uniwersytet Łódzki

BUDOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY JAKO ELEMENT STRATEGII OSIĄGANIA SUKCESU ZAWODOWEGO PRZEZ MENEDŻERA

Streszczenie: Planowanie karier jest istotne dla wszystkich pracowników, jednakże nabiera szczególnego znaczenia w przypadku menedżerów. Kariery w XXI wieku są coraz mniej przewidywalne, obfitujące w nagłe zwroty. Instrumentem, który pozwala nimi zarządzać w tych złożonych warunkach, jest budowanie ścieżek kariery. Ścieżki kariery są rodzajem kompromisu pomiędzy potrzebami organizacji a możliwościami i ambicjami menedżera, mogą się stać istotnym elementem budowania strategii osiągnięcia osobistego sukcesu.

Słowa kluczowe: ścieżki kariery, menedżer, rozwój zawodowy.

1. Wstęp

Staranne planowanie ścieżki własnego rozwoju zawodowego, począwszy od zdefiniowania obszaru zainteresowań, na opracowaniu elastycznego harmonogramu działań skończywszy, pomaga skutecznie dążyć do wyznaczonych celów. Niejednokrotnie podkreśla się, że warunkiem osiągnięcia szeroko rozumianego sukcesu zawodowego przez menedżera jest wcześniejsze planowanie rozwoju i adaptowanie tego planu do warunków zewnętrznych i okoliczności.

Współczesność, zdaniem badaczy, stawia pracownikom (a zatem i menedżerom) wymóg bycia elastycznym, wymóg odnajdywania się w świecie czasowości i płynności zasad, znacznej płynności produktów, usług oraz samych organizacji. Skuteczny menedżer zanurzony w siatce zawodowych i towarzyskich powiązań i interesów sam dba o rozwój własnej kariery, zmienia pracodawców, wchodzi w związki z rozmaitymi firmami, świadcząc usługi i wykonując pracę, na jaką jest w danym momencie zapotrzebowanie. Kariera – tradycyjnie traktowana najczęściej w kategoriach sukcesu życiowego, kojarzona jest głównie z uzyskiwaniem wysokiej pozycji społecznej i osiągnięciem wysokich zarobków. W rzeczywistości jest pojęciem o wiele szerszym, które powinno być rozpatrywane wielowymiarowo [Tomaszewska-Lipiec 2008, s. 214].

Współczesny menedżer, poruszając się po spirali własnych kompetencji i osiągnięć zawodowych, kumuluje je w całościową wizję własnej kariery, osiągając pre-

stiz i pozycję społeczną bardziej w przestrzeni branży niż konkretnej organizacji. Współpracuje zwykle z wieloma organizacjami (zleceniodawcami) równocześnie z pozycji samodzielnego specjalisty. Jego kariera zawodowa jest taka sama jak styl życia – barwna, różnorodna, nieprzewidywalna i niesamowicie płynna [Toffler 1998, s. 149-152].

2. Modele współczesnych karier – zmierzch ery stabilności

Jeszcze do niedawna kariera zawodowa utożsamiana była zasadniczo z systematycznym pięciem się po kolejnych szczeblach w hierarchii organizacji i osiągnięciu coraz lepiej płatnych stanowisk, czemu towarzyszył dodatkowo prestiż. Obecnie kariera coraz częściej jest postrzegana jako nieustannie zachodzący proces, swoisty zestaw doświadczeń, zachowań i postaw związanych z pracą [Griffin 2002, s. 760].

Kariera menedżera do lat 80. ubiegłego wieku urzeczywistniała się przede wszystkim w ciągu awansów na stanowiska związane z coraz wyższym statusem organizacyjnym (a także z lepszym wynagrodzeniem, sprawowaniem kontroli nad coraz liczniejszą grupą pracowników, dostępem do zewnętrznych atrybutów władzy organizacyjnej). Modele ówczesnych karier zawodowych odpowiadały warunkom, w jakich funkcjonowały statyczne organizacje. Ówczesne przedsiębiorstwa można opisać jako posiadające stałą, niezmienną się strukturę, działające w stabilnych warunkach, ze swej natury biurokratyczne. W organizacjach tych kariery pracownicze miały zatem równie przewidywalny charakter, opierały się na pracy pełnoetatowej, dającej możliwość regularnego awansu w przypadku spełniania wymogów pracodawcy [Strykowska 2002, s. 15-16]. Kariera w warunkach industrialnych oznaczała przechodzenie z jednych uporządkowanych stadiów rozwojowych i organizacyjnych do innych zgodnie z zasadą, iż wcześniejsze stadia rozwoju zawodowego determinują przebieg etapów późniejszych [Bańka 2007, s. 58].

Nie bez znaczenia przy tym jest fakt, iż wraz z rozwojem tradycyjnego modelu kariery rosła pewność pracownika co do długotrwałego (czasem dożywotniego) zatrudnienia w organizacji. Uogólniając, kariera menedżera wówczas rozwijała się w realiach umożliwiających jednoczesne zaspokajanie potrzeb prestiżu, władzy i bezpieczeństwa. Była zwykle klasycznym przykładem liniowego modelu rozwoju kariery [Driver 1982, s. 80].

Pewne elementy tradycyjnego modelu kariery nosi drugi typ wyróżniony przez M.J. Drivera, model kariery trwałej, zwany inaczej stanem gotowości, charakterystycznej dla profesjonalistów wiernych obranej dziedzinie niemal dożywotnio i dążących do osiągnięcia w niej mistrzostwa (jest to model charakterystyczny dla przedstawicieli wolnych zawodów: lekarzy, adwokatów, artystów). Do opisu modeli współczesnych karier bardziej natomiast pasują pozostałe dwa typy wyróżnione przez M.J. Drivera: kariery nietrwałej oraz spiralnej. W modelu kariery nietrwałej nie ma wzorców ciągłości w zakresie wyboru zatrudnienia (często obserwować to można w odniesieniu do ścieżek kariery pracowników niewykwalifikowanych, „dry-

fujących” od zajęcia do zajęcia na zasadzie okazyjnego doboru). Okazje do awansu są wykorzystywane, a osiągnane pozycje – przypadkowe. Model karier spiralnych natomiast polega na przemieszczaniu się zarówno w poziomie, jak i w pionie pomiędzy szczeblami organizacyjnymi i funkcjami. Od modelu nietrwałego kariery spiralne różni łączenie doświadczeń i pełnionych funkcji zawodowych w większą całość definiowaną jako zainteresowanie dziedziną, profesją, typem działalności czy środowiskiem pracy. Wydaje się, iż obecnie te dwa modele są najczęściej spotykane [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 54-58]. Polityka out-placementu i odchudzania organizacji, zbiegająca się z rządowymi inicjatywami, np. likwidacji ochrony miejsca pracy, ograniczania pracowniczych przywilejów, szeroko pojętej liberalizacji kodeksów pracy, cięć socjalnych, jest ważnym determinantem modyfikowania karier i zanikania karier liniowych. Ograniczanie liczby pracowników stosowane we współczesnych organizacjach sprzyja zanikaniu tradycyjnych modeli kariery zawodowej – liniowych, trwałych [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 56]. Świadomość tego faktu jest udziałem szerokich rzesz pracowników oraz kandydatów na pracowników, studentów, uczniów i oczywiście samych pracodawców. Odchodzi w przeszłość era wąskiej specjalizacji, ujednociania i maksymalizacji. Współczesność hołdująca zasadom elastyczności, czasowości i płynności zasad, produktów, usług sprawia, że zamiast dawnej trwałości mamy płynność i czasowość, także komórek instytucjonalnych, które podlegają niekończącej się reorganizacji procesowi odnowy i obumierania okresowych zespołów roboczych [Toffler 1998, s. 149].

Współczesne ujęcie kariery dalekie jest od stabilności zatrudnienia, hierarchizacji czy jasnego określania stanowisk pracy. Zacierają się granice pomiędzy poszczególnymi organizacjami. Coraz częściej powstają firmy o nowych strukturach, sieciowe czy wirtualne, organizacje bez granic [Serafin 2002, s. 142-143]. Organizacje te wymagają też karier bez granic.

Zauważyć można, iż na kształt współczesnych karier wpływają ponadto takie czynniki, jak przemiany demograficzne i obyczajowe (uczestnictwo w organizacjach przedstawicieli innych kultur oraz grup etnicznych na szeroką skalę, równouprawnienie kobiet), i zmiany strukturalne istoty pracy. Powszechne staje się krążenie po orbicie podstawowych kompetencji stanowiących rdzeń wspólny dla kolejno podejmowanych zajęć zawodowych, co jest charakterystyczne dla spiralnego modelu kariery. Na bazie tego rdzenia tworzy się nadbudowę kompetencji i umiejętności, ciągle aktualizowanych i dodawanych w zależności od zapotrzebowania i wymogów rynku pracy w taki sposób, aby całość przebiegu spirali kariery zawodowej miała jakiś wspólny mianownik.

Wszystko to ukształtowało zupełnie nowy rodzaj pracownika i menedżera XXI wieku. Współczesny menedżer funkcjonuje w sieci zawodowo-towarzyskich powiązań i interesów, zmienia pracodawców, wchodzi w związki z różnymi firmami, świadcząc usługi i wykonując pracę, na jaką jest w danym momencie zapotrzebowanie. Jednocześnie dba o rozwój własnej kariery, doksztalcając się i angażując w ambitne przedsięwzięcia [Toffler 1998, s. 150].

Ten sposób myślenia o karierze uporządkować może przywołana wcześniej koncepcja kariery bez granic. Charakterystyczną cechą współczesnych karier jest to, iż wyjściowe kwalifikacje i doświadczenie podlegają stopniowej erozji aż do momentu, w którym nabierają symbolicznego znaczenia. Wraz z rozwojem kariery kompetencje istniejące w początkowej fazie (np. wiedza wyniesiona ze studiów, doświadczenia z pierwszej pracy) podlegają degradacji i ich wkład realny w kapitał kariery maleje (np. początkowy kapitał sieci kontaktów nieformalnych ze studiów traci na znaczeniu, więzi się rozluźniają, dawni koledzy i kontakty stopniowo oddalają się od sedna obecnej działalności zawodowej). Wielu ludzi na tym etapie żyje jeszcze ciągle w przekonaniu o bezpieczeństwie swej kariery w związku z doświadczeniem zdobytym przed laty. Dopiero sygnały o zagrożeniu (utrata pracy, zdegradowanie, przeniesienie) zmuszają takie osoby do zrewidowania swojego kapitału kariery. Kariera w tym ujęciu jest traktowana jako nieustający proces kumulowania doświadczeń zawodowych i osobistych cyklicznie ulegających erozji i wymagających regularnego odnawiania, redefiniowania [Bańka 2007, s. 82].

3. Planowanie własnej kariery zawodowej

Planowanie własnego rozwoju zawodowego w takim czy innym zakresie jest elementem obecnym w życiu zawodowym większości zatrudnionych. Trudno byłoby znaleźć pracownika (a zwłaszcza menedżera), który byłby pozbawiony jakiegokolwiek refleksji co do własnych preferencji zawodowych i planów. Planowanie obejmuje zarówno analizę sytuacji wyjściowej (sytuację na rynku pracy, ofertę programową uczelni akademickich, rozwój nowych dziedzin pracy, możliwości finansowe itp.), jak i predyspozycji, kompetencji i umiejętności do podjęcia określonych zadań w pracy.

Należy przy tym zauważyć, iż rozwijanie menedżera jest zawsze z samorozwojem, rozwojem własnym – dodatkowo także każdy menedżer ma szansę uczestniczyć czynnie w rozwoju swoich podwładnych, przy okazji ucząc się samemu [Drucker 2005, s. 287].

Indywidualne planowanie karier od strony pracownika (menedżera) można opisać jako kilkuetapowy proces. Jeszcze raz trzeba podkreślić, iż sytuacja na rynku pracy, niepewność zatrudnienia, model spiralnych karier itp. wymagają, aby taki proces przeprowadził we własnym zakresie każdy pracownik, a szczególnie osoby zaczynające samą karierę zawodową albo jej nowe etapy. Proces ten składa się z takich faz, jak [Szałkowski 2002, s. 81-82]:

- samoocena, podczas której menedżer określa swoje umiejętności, zdolności, motywację, wiedzę, zainteresowania, wyznawane wartości oraz doświadczenie;
- zbieranie informacji co do możliwości realizowania wymarzonej kariery w danej organizacji: etap ten obejmuje zgromadzenie informacji na temat wolnych stanowisk, możliwości awansu;

- wyznaczanie celów, kiedy to menedżer uzbrojony w wiedzę na temat własnych preferencji i możliwości organizacyjnych powinien przystąpić do rozpisania owych preferencji na dostępne i realne cele;
- osiąganie celów, często napotykające przeszkody zewnętrzne, niezależne od menedżera (pracownika) i wymagające modyfikacji, przewartościowań, zmiany hierarchii celów, a czasem podjęcia decyzji o przejściu do innej organizacji lub znalezieniu pracy poza nią.

Planowanie kariery zawodowej daje wiele korzyści, między innymi zwiększa skuteczność dzięki kierunkowym i usystematyzowanym działaniom, zwiększa konkurencyjność menedżera na rynku pracy, sprawia, że kształtuje on swoje życie zawodowe bardziej efektywnie, pomaga mu w przezwyciężeniu lęku, bezradności i bierności związanych z trudną sytuacją na rynku pracy [Planowanie kariery... 2003]. Jednym z najlepszych sposobów umożliwiających osiągnięcie tych celów jest tworzenie tzw. planów rozwoju pracowników. Ich konkretyzację stanowią ścieżki kariery zawodowej, które powinny tworzyć syntezę interesów zarówno wszystkich zatrudnionych, jak i firmy jako całości [Tomaszewska-Lipiec 2008, s. 217].

Ścieżka kariery to inaczej logiczna i spójna sekwencja stanowisk zajmowanych przez określoną osobę w ramach konkretnej organizacji, który to proces ma na celu zarówno spełnianie oczekiwań firmy jak i realizowanie ambicji, zamierzeń jednostki [*Ścieżki kariery...*]. Z punktu widzenia organizacji ustalanie ścieżek kariery jest świadomym procesem planowania rozwoju pracowników, dzięki któremu organizacja określa swój potencjał rozwojowy, wyznacza kompetencje wymagane na poszczególnych szczeblach kariery i przewiduje przyszłą politykę personalną.

K.B. McRae wymienia trzy rodzaje ścieżek kariery [Planowanie kariery... 2010, s. 26]:

- ścieżki historyczne – to nieformalne ścieżki kariery, które łatwo wyznaczymy, badając życiorysy osób aktualnie pracujących na danym stanowisku – stanowią uwiecznienie dotychczasowych doświadczeń;
- ścieżki organizacyjne – wyznaczone przez kierownictwo firmy; znajdują swoje odzwierciedlenie w biznesplanach, potrzebach i strukturach organizacyjnych – są odbiciem zależności określonych w zakresach obowiązków; są zazwyczaj zgodne z realizowanym w praktyce programem podwyżek wynagrodzeń;
- ścieżki behawioralne – obrazują logiczną i możliwą sekwencję pozycji zawodowych, które dana osoba mogłaby zajmować w świetle analizy aktualnie przez nią wykonywanych obowiązków.

Można zatem powiedzieć, iż zsumowane doświadczenia tych trzech kanałów kariery (historycznego, organizacyjnego i niejako potencjalnego) składają się na całościowy kształt rozwoju zawodowego.

Ścieżka kariery powinna być dostosowana do indywidualnych potrzeb każdego pracownika i aby to osiągnąć, należy oprzeć ją na następujących elementach: kompetencjach i umiejętnościach, na podstawie których najczęściej planuje się rozwój pracownika, wartościach najistotniejszych dla zatrudnionego oraz głęboko zakorze-

nionych zainteresowaniach i preferencjach człowieka, których znajomość umożliwia dostosowanie obowiązków do potrzeb pracownika tak, aby praca sprawiała mu jak największą satysfakcję, a ponadto by dawała również gwarancję, że zatrudniony będzie właściwym człowiekiem na właściwym miejscu i zapewniała jego lojalność wobec firmy [Omachel 2000]. Od dokonania szczerzej samooceny tych czynników zależy precyzja sformułowanych następnie celów zawodowych i w rezultacie powodzenie dalszych etapów planowania własnej kariery.

4. Budowanie ścieżki kariery jako czynnik sukcesu menedżera

W proces planowania rozwoju zawodowego i tworzenia ścieżek kariery są zaangażowane dwie strony: organizacja i pracownik, w tym wypadku menedżer. Obowiązek stwarzania możliwie dogodnych warunków rozwoju spoczywa na przełożonych, przełożony doradza i wspiera i stwarza warunki do urzeczywistnienia możliwości, jakimi dysponuje dany zakład pracy, pokazując ścieżki kariery pozostające w zasięgu pracownika i zachęcając go do wzmocnienia starań w tym kierunku. Ostatecznie jednak za kształt swojej kariery odpowiada menedżer [Tomaszewska-Lipiec 2008, s. 232]. D.T. Hall sformułował w tym względzie kilka wniosków, z których pierwszy dobitnie oznacza, iż żadna organizacja nie jest w stanie (w kategoriach posiadanych środków lub informacji dotyczących przyszłości) pokierować karierą zawodową pracownika lub sama zaplanować ścieżki rozwoju jego kariery, odpowiedzialność pracownika w tym zakresie (nawet przy wsparciu organizacji) oszacowano na około 80% wkładu własnego w ustalanie ścieżki kariery. Organizacja może i powinna (w swoim najlepiej pojętym interesie) udzielać pomocy zarówno pracownikowi, jak i jego/jej współmałżonkowi w przyjęciu odpowiedzialności za rozwój kariery zawodowej oraz w określeniu kierunku tego rozwoju. Ponadto przedsiębiorstwo powinno umożliwiać pracownikom szeroką swobodę ruchów. Wszystkie kierunki ewentualnych ruchów: w dół, w górę, w poziomie i na zewnątrz, powinny być możliwe i właściwie ocenione przez organizację [Bartoszek 2003, s. 348-349].

Planowanie ścieżek kariery nie jest praktyką powszechną w rodzimych organizacjach, często natomiast występuje w działających na naszym rynku koncernach. Zaliczają się do nich np. IBM, Pepsico General Bottlers czy Phillip Morris. Proces budowania ścieżek kariery w tych organizacjach rozpoczyna się od spotykania się z bezpośrednim przełożonym i wspólnego tworzenia planu obowiązków zgodnych zarówno z oczekiwaniami pracownika, jak i wymaganiami organizacji, które następnie po kilku miesiącach są weryfikowane. Przy tej okazji ustalone są obszary, na których pracownik daje sobie świetnie radę, i te,] nad którymi musi jeszcze popracować, do czego nawiązuje projektowany na tej podstawie plan szkoleń. Na koniec roku przychodzi czas na ocenę, w której bierze się pod uwagę wyniki w pracy, rozwój cech personalnych i zawodowych oraz satysfakcję pracownika. Wyniki rocznej pracy są wykorzystywane w rekrutacji wewnętrznej. Nawet jeżeli kandydat na wyższe stanowisko nie spełnia wszystkich wymagań, ale stwarza perspektywę rozwoju, może

awansować (Pepsico General Bottlers). Zarówno pracownik, jak i jego przełożony mają możliwość korygowania wcześniej zaplanowanej ścieżki kariery (Phillip Morris). Niektóre firmy oferują dodatkowy oddzielny tryb oceny menedżerów, np. poprzez zastosowanie oceny 360 stopni [Omachel 2000].

Zarówno tworzenie behawioralnych ścieżek kariery, jak i poddawanie się ścieżkom organizacyjnym, zaplanowanym i uzgodnionym z przedsiębiorstwem, sprzyja osiągnięciu celów zawodowych i sukcesu. Po pierwsze, zaplanowana ścieżka kariery daje menedżerowi obraz oczekiwań, jakie wobec niego przejawia firma. Posiadanie tej wiedzy jest niezbędne, aby efektywnie funkcjonować w organizacji. Ponieważ tworzenie ścieżek kariery powinno wynikać z ogólnej strategii, najczęściej łączy się z systemem ocen i z awansami, zwiększając ich transparentność. Ma to ogromne znaczenie dla atmosfery panującej w zespole pracowniczym i tworzy kulturę przejrzystości, profesjonalizmu i uczciwości.

Interesującego głosu w dyskusji na temat pozytywnego wpływu ścieżek kariery na osiągnięcie sukcesu dostarczają ustalenia Instytutu Gallupa prowadzącego badania nad niemieckimi pracownikami, które wskazują, iż tam, gdzie organizacja oferowała budowanie ścieżek kariery, procent zaangażowanych i zmotywowanych do pracy był najwyższy (71%), w przeciwieństwie do grup pracowników obojętnych (38%) lub negatywnie nastawionych (16%) do miejsca pracy i obowiązków zawodowych [Echo Darmstatu... 2001]. Związki motywacji do pracy i osiągnięcia w niej sukcesu są dobrze znane – motywacja popycha do działania i osiągnięć, bez których nie ma sukcesu w żadnej dziedzinie.

Menedżer w zakresie planowania rozwoju ma podwójną rolę – jest zarówno podmiotem działań organizacyjnych w zakresie tworzenia własnej ścieżki kariery, jak i sam współtworzy takie ścieżki ze swoimi podwładnymi. Dlatego też powinien wziąć pod uwagę wiele korzyści, jakie kreowanie ścieżek kariery generuje dla przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności jest to zwiększenie efektywności zatrudnionych, co można uznać za jedną z konsekwencji znajomości standardów i oczekiwań względem siebie. Ścieżki kariery pozwalają na lepsze wykorzystanie potencjału pracowników, a także pomoc w kształtowaniu i przewidywaniu ewentualnych zapotrzebowań kadrowych w niedalekiej przyszłości. Wyniki badań O'Reilleya, Chatmana i Cladwella, wykazują, że satysfakcja zawodowa personelu jest tym większa, a fluktuacja kadr tym mniejsza, im większy jest poziom zgodności oczekiwań jednostki i organizacji [Planowanie kariery... 2010, s. 13]. Ścieżki kariery powinny być włączone w system wynagrodzeń w firmie, co dodatkowo gwarantowałoby jasność reguł wynagradzania, motywowania i awansowania w organizacji. Nie należy także zapominać i o innej kwestii – system ścieżek karier sprzyja identyfikacji pracownika z organizacją, przywiązuje go do niej, a tym samym ułatwia współpracę menedżera z zespołem i ogranicza jego obowiązki związane z częstą rekrutacją [Klimkiewicz 2010]. Jak łatwo można zauważyć, uwaga ta dotyczy przede wszystkim systemu ścieżek organizacyjnych.

5. Podsumowanie

Tworzenie ścieżek kariery zawodowej i w ogóle aktywne podejście organizacji do wspierania rozwoju zawodowego swoich menedżerów wymaga od przedsiębiorstwa zarówno nakładów, jak i zaangażowania. Jest to zapewne jeden z powodów stosunkowo małej popularności programów zarządzania karierą i budowania ścieżek kariery w polskich przedsiębiorstwach. Kluczową jednak barierą ich rozwoju wydaje się brak rzeczywistej świadomości pracodawców co do korzyści, jakie tego typu inicjatywy mogą przynieść organizacji i samemu pracownikowi. Planowanie i elastyczne zarządzanie własnym rozwojem zawodowym stają się w szczególności sposobem istotnym dla tej grupy pracowników, od której oczekuje się dużej samodzielności zarówno w spełnianiu bieżących obowiązków, jak i w podejściu do własnego rozwoju. W przypadku menedżera aktywne kształtowanie ścieżek kariery jest sposobem zarówno zwiększenia swojej konkurencyjności na bardzo zmiennym rynku pracy, jak i osiągnięcia sukcesu.

Literatura

- Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Print-B, Poznań 2007.
- Bartoszek A., *Kapitał społeczno-kulturowy młodej inteligencji wobec wymogów rynku*, UŚ, Katowice 2003.
- Driver M.J., *Career concepts: a new approach to research*, [w:] R. Katz (red.), *Career Issues in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1982.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Klimkiewicz A., *Ścieżki kariery – czy warto je tworzyć?*, <http://www.praca.egospodarka.pl/5833,Sciezki-kariery-czy-warto-je-tworzyc,1,47,1.html>, 20.02.2010.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Omachel R., *Duża rotacja menedżerów źle wpływa na morale kadr*, <http://www.idea-mc.pl/15423.xml>, 12.05.2000.
- Planowanie kariery zawodowej*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
- Planowanie kariery zawodowej*, <http://www.bk.pw.edu.pl/poradnik.php?id=5>, 10.02.2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi; strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Echo Darmstatu*, raport Instytutu Gallupa, 25.09.2001.
- Serafin K., *Procesy w organizacji*, GWSH, Katowice 2002.
- Strykowska M., *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] M. Strykowska (red.), *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, UAM, Poznań 2002.
- Szałkowski A., *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.
- Ścieżki kariery*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/>, 25.01.2010.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Zys i S-ka, Poznań 1998.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Dynamika zmian współczesnych organizacji a nowy model kariery zawodowej*, [w:] T. Lewowicki, I. Ziaziun (red.), *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*, Akademia im. Jana Długosza, Częstochowa 2008.

BUILDING A CAREER PATH AS AN ELEMENT OF STRATEGY OF ACHIEVING PROFESSIONAL SUCCESS BY MANAGER

Summary: Career planning is particularly important for all workers, especially for managers. Careers in the twenty-first century have become a little predictable, spiral, with unforeseen turns. An instrument which can help in terms of managerial career in certain frames is building career paths. They are a compromise between the needs of an organization and the opportunities and ambitions of a manager and as such they may become an important element of building a strategy for success.