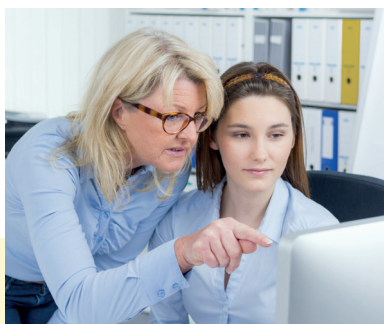




coaching kariery

doradztwo zawodowe w warunkach
współczesnego rynku pracy

małgorzata sidor-rządkowska



małgorzata sidor-rządkowska

coaching kariery

doradztwo zawodowe w warunkach
współczesnego rynku pracy

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2018

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Recenzenci
dr hab. Elżbieta Jędrych
dr hab. Czesław Szmidt, prof. ALK

Wydawca
Małgorzata Stańczak

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Joanna Holdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *Fotolia.com/Picture-Factory*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ.
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2018

ISBN 978-83-8124-551-7

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Moim wspaniałym Synom – Wojtkowi i Stasiowi
z życzeniami rozwagi pozwalającej
na podejmowanie trafnych decyzji
oraz siły umożliwiającej zmianę tych,
które okażą się nietrafne*

Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
Rozdział 1. Coaching kariery – próba charakterystyki pojęcia	15
Czym jest coaching?.....	15
Coach – człowiek, który pyta.....	18
Rodzaje coachingu	20
Specyfika coachingu kariery.....	22
Rozdział 2. Kariera zawodowa – centralne pojęcie coachingu kariery.....	25
Kilka uwag terminologicznych.....	25
Dawne a obecne podejście do zagadnień kariery zawodowej.....	26
Modele współczesnych karier	29
Kariera proteuszowa.....	30
Kariera bez granic.....	31
Kariera kalejdoskopowa	32
Kariery zawodowe w praktyce	33
Rozdział 3. Zatrudnialność (<i>employability</i>) oraz budowanie marki osobistej (<i>personal branding</i>) – ważne pojęcia współczesnego rynku pracy	37
Istota zatrudnialności (<i>employability</i>).....	37
Istota budowania marki osobistej (<i>personal branding</i>).....	42
Cechy silnej marki osobistej	45
Budowanie marki osobistej (<i>personal branding</i>) a budowanie marki pracodawcy (<i>employer branding</i>)	46
Rozdział 4. Doradztwo (poradnictwo) zawodowe a coaching kariery.....	51
Doradztwo czy poradnictwo zawodowe?	51
Preorientacja, orientacja i reorientacja zawodowa	53

Praca z dziećmi i młodzieżą jako zadanie doradcy zawodowego	54
Budowanie zainteresowań w wieku przedszkolnym	54
Poradnictwo zawodowe w niższych klasach szkoły podstawowej...	55
Poradnictwo zawodowe w wyższych klasach szkoły podstawowej	56
Poradnictwo zawodowe w szkołach ponadpodstawowych	57
Praca z osobami dorosłymi – w stronę coachingu kariery	58
Rozdział 5. Przedstawiciele różnych pokoleń jako klienci coacha kariery	61
Pięć pokoleń na współczesnym rynku pracy	61
Przynależność generacyjna jako czynnik różnicujący podejście do kariery zawodowej	64
Praca z klientami różnych pokoleń – niektóre wyzwania.....	67
Klienci pokolenia <i>baby boomers</i> (BB).....	67
Klienci pokolenia X.....	68
Klienci pokolenia Y	69
Klienci pokolenia Z (C)	70
Rozdział 6. Elementy coachingu kariery w pracy HR-owców i menedżerów liniowych.....	72
Kształtowanie ścieżek kariery we współczesnych organizacjach.....	72
Wielokierunkowość rozwoju pracowników.....	76
Różnicowanie ścieżek kariery w organizacji	79
Rozmowa jako podstawa wspierania pracowników organizacji	82
Coachingowe podejście do zagadnień zarządzania talentami	85
Rozdział 7. Podstawowe narzędzia pracy coacha kariery	88
Pytania jako główne narzędzie coachingowe	88
Aktywne słuchanie	91
Model GROW	93
Koło życia	96
Rozdział 8. Praca z wybranymi grupami klientów	101
Coaching w Akademickich Biurach Karier (ABK).....	101
Coaching jako element programów outplacementowych.....	104
Kilka uwag terminologicznych.....	104
Wędką, ryba czy umiejętności wędkarza?	106
Etapy outplacementowego coachingu kariery	107
Praca z osobami niepełnosprawnymi.....	109
Aktywność zawodowa a rehabilitacja osób niepełnosprawnych.....	109
Rozwój osób niepełnosprawnych w środowisku zawodowym	111
Coachingowe formy wspierania osób niepełnosprawnych.....	113

Studia przypadków	117
Seria I.....	119
<i>Katarzyna Pieciul</i>	
1. Wybór kierunku studiów	119
2. Długie dojrzewanie do samodzielności	120
3. Kryzys wieku średniego (?)	122
4. Jak zmienić kierunek kariery?.....	124
5. Dyrektor finansowy czy restaurator?	126
6. Niechciana emerytura.....	128
Seria II.....	131
<i>Paweł Gniazdowski</i>	
1. Zbyszek.....	131
2. Ryszard	137
3. Hanna	141
4. Beata	146
5. Andrzej	151
6. Krystyna.....	156
Załączniki	161
1. Wieloaspektowa ocena preferencji zawodowych (WOPZ)	163
2. Kwestionariusz „Moja kariera”	185
3. Biuro Karier Politechniki Warszawskiej. Regulamin uczestnictwa i prowadzenia sesji coachingowych.....	189
Bibliografia	193

O autorce

Małgorzata Sidor-Rządowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Od 1 października 2017 roku jest zatrudniona jako pracownik naukowo-dydaktyczny na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Od kilkunastu lat współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej oraz gościnnie prowadzi zajęcia w ramach studiów podyplomowych na uniwersytetach w Białymstoku, Łodzi i Lublinie.

Autorka kilkudziesięciu artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników* (Oficyna Ekonomiczna 2000, 2003, 2006, 2013, 2015), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014).

Jest współtwórcą i wykładowcą Podyplomowych Studiów Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowych Studiów Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Uniwersytet SWPS oraz Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie. Pracuje także jako konsultant i trener w firmach różnych branż i wielkości. W 2012 roku otrzymała tytuł członka honorowego Polskiego Towarzystwa Trenerów Biznesu. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningu. Specjalizuje się w superwizji procesów coachingu i mentoringu.

Pełni funkcje przewodniczącej jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR oraz przewodniczącej Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR; jest członkiem Komitetu Oceniającego firmy uczestniczące w organizowanym przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a także prelegentem na wielu konferencjach krajowych i międzynarodowych.

Wstęp

Oddawana w ręce Czytelników książka jest owocem wielu lat moich zawodowych doświadczeń. Stanowi podsumowanie badań dotyczących zarówno zarządzania kapitałem ludzkim (ze szczególnym uwzględnieniem procesów rekrutacji i selekcji), jak i budowania programów coachingowych. Z tej perspektywy wyraźnie widać, że dynamiczne zmiany zachodzące na rynku pracy wymuszają konieczność coraz częstszego podejmowania decyzji zawodowych. Ważne, aby dokonywane wybory miały charakter autentycznego rozwoju zawodowego, a nie przypadkowego *kolekcjonowania* kolejnych stanowisk i miejsc pracy. Istotną rolę w kształtowaniu takiego rozwoju może odegrać coaching kariery.

W prezentowanej monografii starałam się pokazać zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty coachingu kariery. Temu celowi została podporządkowana konstrukcja książki.

Rozdział 1 rozpoczyna się od kwestii definicyjnych. Dokonuję w nim krótkiego przeglądu sposobów rozumienia pojęcia coachingu oraz przedstawiam najważniejsze cechy charakteryzujące tę formę wspierania jednostek i zespołów. Staram się też odpowiedzieć na pytanie o specyfikę coachingu kariery, odróżniającą go od działań, które można określić jako *coaching głównego nurtu*.

Rozdział 2 poświęcony został zagadnieniom kariery zawodowej. Po przedstawieniu uwag terminologicznych dotyczących tego pojęcia przechodzę do omówienia głównych różnic między tradycyjnym a współczesnym podejściem do kształtowania ścieżek kariery. Opisując to drugie podejście, przedstawiam wybrane modele współcześnie realizowanych karier zawodowych oraz ich praktyczne egzemplifikacje.

Rozdział 3 koncentruje się na kwestiach *zatrudnialności* oraz budowania marki osobistej. Analizuję je z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i pracodawcy, wskazując wzajemne związki między pojęciami *personal branding* i *employer branding*.

Rozdział 4 poświęcony został analizie podobieństw i różnic między doradztwem (poradnictwem) zawodowym a coachingiem kariery. Przedstawiam w nim tendencje zastępowania poradnictwa dyrektywnego poradnictwem dialogowym. Konkluzją jest stwierdzenie, że współczesne doradztwo zawodowe do tego stopnia zbliża się do coachingu kariery, iż ściśle rozróżnianie tych dwóch form wspierania rozwoju jednostek traci rację bytu.

Tematem rozdziału 5 jest próba charakterystyki klientów coacha kariery. Omawiam w nim przynależność generacyjną jako czynnik różnicujący podejście do rozwoju zawodowego. Przedstawiam także niektóre wyzwania stojące przed coachem pracującym z klientami różnych pokoleń, podkreślając potrzebę ostrożnego, wolnego od stereotypów traktowania tych zagadnień.

Praca współczesnych menedżerów oraz specjalistów działów personalnych coraz częściej zawiera w sobie elementy coachingu kariery. Temat ten jest przedmiotem rozdziału 6, w którym omawiam kwestie zróżnicowania ścieżek rozwoju zawodowego pracowników organizacji oraz coachingowego podejścia do programów zarządzania talentami.

Rozdział 7 poświęcony został charakterystyce podstawowych narzędzi pracy coacha kariery. Przedstawiam w nim szczegółowo, podając wiele praktycznych przykładów, główne elementy warsztatu pracy coacha – umiejętności zadawania trafnych (mocnych) pytań oraz aktywnego słuchania. Opisuję także model GROW oraz tzw. koło życia.

Tematem rozdziału 8 jest praca coachingowa z trzema wybranymi grupami klientów. Pierwsza z nich to studenci i absolwenci wyższych uczelni, druga – osoby tracące pracę na skutek restrukturyzacji zatrudnienia. Grupę trzecią stanowią osoby niepełnosprawne – wspieranie ich rozwoju zawodowego to obszar, w którym potrzeba podjęcia działań wydaje się szczególnie pilna.

Ważną częścią tej książki są studia przypadków. Zostały one przygotowane przy współpracy Pawła Gniazdowskiego oraz Katarzyny Pieciul z firmy Lee Hecht Harrison DBM Polska i przedstawiają dwanaście historii osób potrzebujących wsparcia ze strony coacha kariery.

Książkę zamyka Aneks. Znajdzie w nim Czytelnik użyteczne narzędzia – „Wieloczynnikową ocenę preferencji zawodowych”, kwestionariusz „Moja kariera” oraz „Regulamin uczestnictwa i prowadzenia sesji coachingowych” w Biurze Karier Politechniki Warszawskiej.

Coaching kariery to moja kolejna praca opublikowana w wydawnictwie Wolters Kluwer, z którym jestem związana od wielu lat. Wstęp do swojej debiutanckiej książki zakończyłam słowami: *Jak wiadomo, pisanie książki angażuje nie tylko jej autora, lecz także krąg innych osób, zwłaszcza tych najbliższych. Chciałabym serdecznie podziękować moim Rodzicom, których obecność, odkąd pamiętam, jest dla mnie źródłem siły i wsparcia. Dziękuję mojemu Mężowi, z którym związek, trwający od lat studenckich, stanowi jedną z głównych wartości mojego życia. Dziękuję wspomniałym Synom – ośmioletniemu Wojtkowi i czteroletniemu Stasiowi za ich zrozumienie i dojrzałość, wyrażając równocześnie nadzieję, że zdołam nadrobić czas, którego ostatnio miałam dla nich tak mało.*

Ciesząc się nadal obecnością wszystkich moich Bliskich, zmuszona jestem dokonać tylko jednej korekty: Wojtek ma już dwadzieścia pięć lat, a Staś – dwadzieścia jeden.

Małgorzata Sidor-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com
Warszawa, grudzień 2017 r.

Coaching kariery – próba charakterystyki pojęcia

Czym jest coaching?

Na pytanie, czym jest coaching kariery, nie sposób odpowiedzieć, nie udzielając uprzednio odpowiedzi na inne: czym jest coaching? Zdefiniowanie tego pojęcia jest zadaniem bardzo złożonym. Jak zauważa Łukasz T. Marciński (2009, s. 20): „Mamy zupełnie różne definicje coachingu przygotowywane przez naukowców precyzujących zakres terminu, firmy szkoleniowe zachęcające potencjalnych klientów, ekspertów coachingu wprowadzających w praktykę adeptów, stowarzyszenia profesjonalne prezentujące specyfikę swojego podejścia, coachów rozpoczynających pracę z klientem, menedżerów przygotowujących wdrożenie coachingu w firmie i wiele innych osób powiązanych z coachingiem. Różne cele i interesy, odmienne podstawy konceptualne i różne okoliczności sprawiają, że niezwykle trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych”. Stwierdzenie Anthony’ego Granta i Michaela Cavanagha (2007), że największym wyzwaniem stojącym przed coachingiem jest zbudowanie i upowszechnienie jednej, respektowanej ogólnie definicji, pozostaje wciąż aktualne.

Przeгляд dotychczas formułowanych definicji z konieczności musi mieć charakter skrótowy i niepełny, ograniczając się do przedstawienia wybranych sformułowań:

- „Coaching jest formą rozmowy przebiegającej zgodnie z niewypowiedzianymi żelaznymi zasadami dotyczącymi tego, co musi być w niej obecne. Te zasady to: szacunek, otwartość, współczucie, empatia i rygorystycznie przestrzegane zobowiązanie do mówienia prawdy” (Whitworth i in. 2014, s. 22).
- „Coaching – posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniami w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu” (McLeod 2008, s. 27).
- „Strategia stosowana po to, by klient w pełni wykorzystał swój potencjał i osiągnął zamierzone cele. Na początku coach pomaga klientowi precyzować owe cele. Następnie wspiera go w ich realizacji poprzez zaplanowanie sposobów działania” (Clutterbuck 2009, s. 17).

- „Proces, w którym coach, pracując z klientem, używa umiejętności słuchania i zadawania pytań w taki sposób, aby umożliwić mu opracowanie rozwiązań jego problemów” (McAdam 2011, s. 19).
- „Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu” (Starr 2011, s. 10).
- „Pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub wiedzę” (Thorpe, Clifford 2004, s. 17).
- „Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)” (definicja International Coaching Community¹).
- „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności” (definicja International Coach Federation²).
- „Coaching to metoda wspierania rozwoju, realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczeniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości życia” (definicja Izby Coachingu³).
- „Coaching jest niedyrektywną metodą pomocy psychologicznej, czerpiącą z założeń psychologii empirycznej (zwłaszcza w zakresie rozwoju osobistego człowieka) i nauk o zarządzaniu, nastawioną na zwiększanie przez jednostkę swojej efektywności w wybranym przez nią obszarze. Praktyka coachingu opiera się na krótkoterminowej relacji coacha z klientem/klientami, w ramach której coach manifestuje swoją niedyrektywną wspierającą postawę poprzez uważne słuchanie, odzwierciedlanie stanów emocjonalnych klienta oraz zadawanie pytań otwartych

¹ http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu, dostęp: 22.02.2018.

² <https://icf.org.pl/coaching/>, dostęp: 22.02.2018.

³ <http://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching/>, dostęp: 22.02.2018.

dotyczących celów klienta, prowadzących do nich działań oraz potrzebnych do ich podjęcia środków” (Zemelka 2016).

Warto zwrócić szczególną uwagę na ostatnią z przytoczonych definicji. Jej autorowi udało się w syntetyczny sposób scharakteryzować zarówno podstawy teoretyczne coachingu, jak i działania praktyczne składające się na tę formę wspierania rozwoju potencjału jednostek i grup.

Zagadnienie podstaw teoretycznych coachingu wydaje się szczególnie ważne; trudno bowiem nie zauważyć, że zdecydowana większość definicji coachingu odnosi się albo do rodzaju relacji łączącej klienta i coacha, albo do metafory, które mają ten proces ilustrować. Warto przy okazji odnotować trafną uwagę Adama Zemelki (2016), że niewątpliwie słuszne stwierdzenie, iż coaching jest procesem, niewiele wyjaśnia, bowiem „procesem można nazwać również starzenie się, jazdę samochodem czy systematyczny trening fizyczny”.

Dopełnieniem ostatniej definicji jest katalog cech charakteryzujących metodę wspierania rozwoju określaną mianem coachingu. Są to:

- **Zorientowanie na cel.** Punktem wyjścia coachingu jest ustalony przez klienta cel. W drodze do realizacji tego celu klient wspierany przez coacha bazuje na własnych zasobach (kompetencje, doświadczenie, silne strony osobowości) służących jako tworzywo stanu, który pragnie osiągnąć.
- **Krótkoterminowość relacji.** Ustalony przez klienta cel powinien zostać osiągnięty w określonym czasie (nieprzekraczającym kilku miesięcy). Podstawą tego założenia jest przekonanie, że coaching ma służyć wzmocnieniu samodzielności klienta, a nie jego uzależnieniu od osoby wspierającej. Jak podkreślają przedstawiciele International Coach Federation: „Coaching został stworzony w celu zapewnienia klientom możliwości powiększenia ich zdolności do osiągnięcia wymarzonych rezultatów i budowania w nich pewności siebie co do ich naturalnych umiejętności. Ważne jest, aby klienci nie mieli poczucia, że mogą skutecznie działać jedynie, kiedy posiadają wsparcie coacha”⁴.
- **Niedyrektywna forma.** W przeciwieństwie do trenera czy konsultanta coach nie proponuje klientowi gotowych rozwiązań. Praca coacha polega przede wszystkim na zadawaniu otwartych, inspirujących pytań. Nie ma tu miejsca na bycie ekspertem, autorytetem czy osobą uzdrawiającą.
- **Niekliniczny charakter.** Coaching (z założenia) adresowany jest do osób, które nie potrzebują pomocy w zakresie zdrowia psychicznego. Sesje coachingowe nie powinny więc przyjmować charakteru psycho-

⁴ <https://icf.org.pl/coaching/czym-jest-coaching-a-czym-nie-jest/>, dostęp: 22.02.2018.

Książka jest pierwszą na polskim rynku publikacją łączącą tematykę coachingu z nowoczesnym doradztwem zawodowym. Przedstawione w niej zostały zarówno teoretyczne, jak i praktyczne aspekty coachingu kariery. Szczególną uwagę poświęcono zagadnieniom takim jak:

- specyfika działań składających się na coaching kariery,
- podobieństwa i różnice między coachingiem kariery a poradnictwem (doradztwem) zawodowym,
- współczesne podejście do zagadnień kariery zawodowej i obecne modele kariery,
- pojęcie „zatrudnialności” oraz budowanie marki osobistej (*personal branding*),
- coachingowe podejście do zagadnień zarządzania talentami,
- charakterystyka narzędzi coachingu kariery,
- elementy coachingu kariery w pracy HR-owców i menedżerów liniowych,
- praca z różnymi pokoleniami oraz z wybranymi grupami klientów, w tym m.in. z osobami niepełnosprawnymi.

Publikację uzupełniają liczne i różnicowane studia przypadków oraz wybrane narzędzia przydatne w coachingu kariery.

Zainteresuje ona zarówno profesjonalnych coachów, jak i menedżerów, kadrę zarządzającą firm, pracowników działów HR, doradców zawodowych, trenerów i konsultantów zarządzania. Będzie też cennym źródłem wiedzy dla pracowników naukowych i studentów kierunków związanych z zarządzaniem, psychologią oraz pedagogiką.

„Przedstawioną do recenzji monografię uważam za opracowanie ciekawe i bardzo cenne ze względu na nowatorskie ujęcie poruszanych w nim zagadnień. Praca (...) napisana została w oparciu o bardzo bogaty zbiór materiałów źródłowych (polskich i obcojęzycznych), doświadczenia i badania własne Autorki”.

dr hab. Elżbieta Jędrych

„Oceniam przygotowanie (...) pracy na temat coachingu kariery jako przedsięwzięcie trafne i oryginalne, które może spotkać się z dużym zainteresowaniem czytelników znajdujących się na różnych etapach kariery zawodowej”.

dr hab. Czesław Szmidt, prof. ALK



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.profinfo.pl

cena 79 z (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8124-551-7



9 788381 245517