

Plan sukcesji



„Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”
WND-POKL-05.05.02-00-236/12



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PLAN SUKCESJI

WND-POKL-05.05.02-00-236/12

„Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców”

Publikacja bezpłatna

Poznań, 2014



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



ZAWARTOŚĆ

<u>MODEL GRAFICZNY</u>	3
<u>PLAN ETAPÓW SUKCESJI STANOWISK</u>	4
<u>CELE ETAPÓW SUKCESJI STANOWISK</u>	6
<u>KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH ETAPÓW SUKCESJI STANOWISK</u>	8
<u>REKOMENDACJE/WSKAZÓWKI</u>	13
<u>NARZĘDZIA</u>	15
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	16



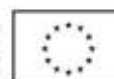
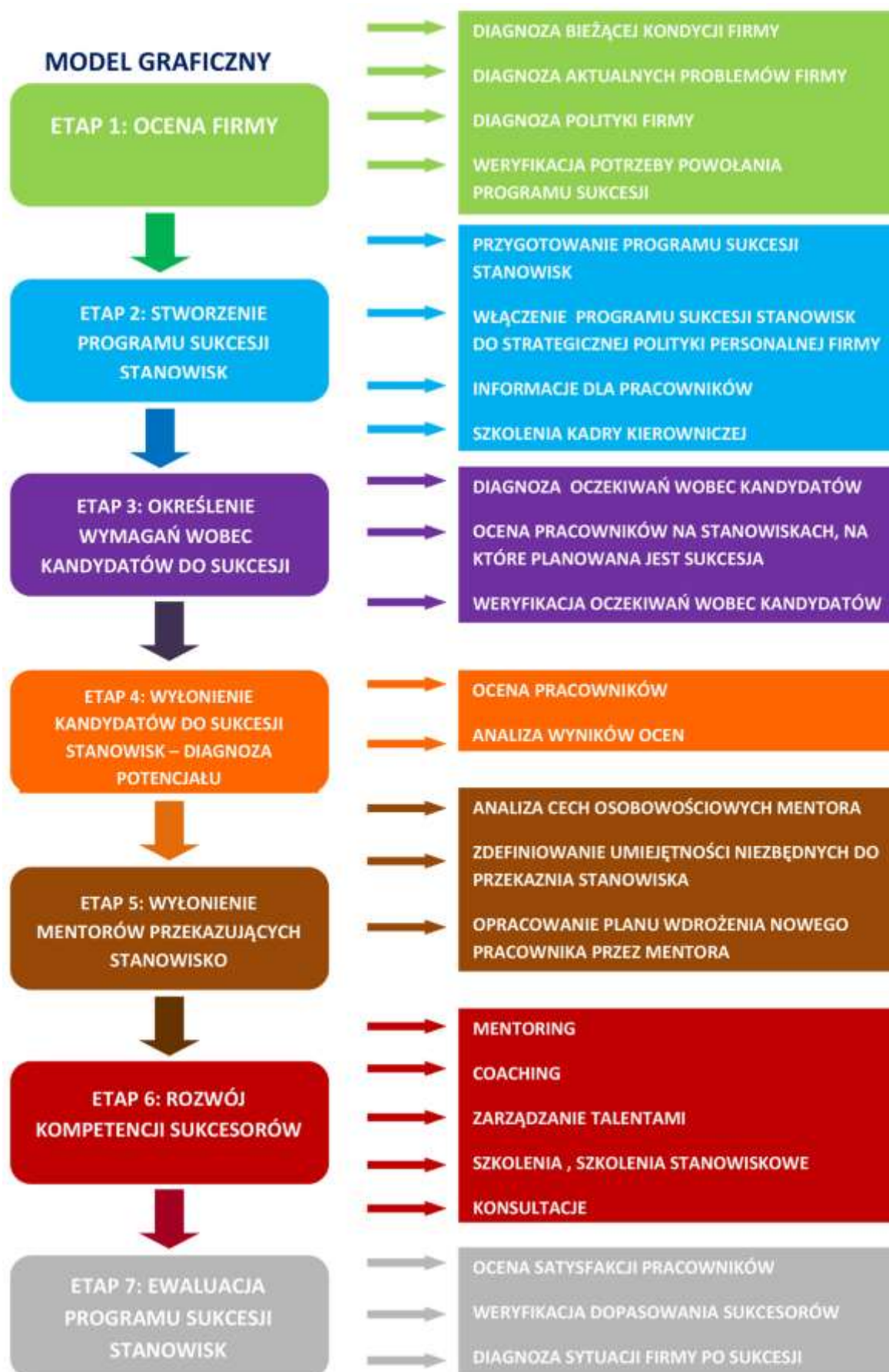
KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





PLAN ETAPÓW SUKCESJI STANOWISK

Etap 1: Ocena firmy

1. Diagnoza bieżącej kondycji firmy
2. Diagnoza aktualnych problemów firmy
3. Diagnoza polityki firmy
4. Zweryfikowanie potrzeby powołania programu sukcesji

Etap 2: Stworzenie programu sukcesji stanowisk

1. Przygotowanie programu sukcesji stanowisk
2. Włączenie programu sukcesji stanowisk do strategicznej polityki personalnej firmy
3. Informacje dla pracowników
4. Szkolenia kadry kierowniczej

Etap 3: Określenie wymagań wobec kandydatów do sukcesji

1. Diagnoza oczekiwań wobec kandydatów
2. Ocena pracowników na stanowiskach, na które planowana jest sukcesja
3. Weryfikacja oczekiwań wobec kandydatów

Etap 4: Wyłonienie kandydatów do sukcesji stanowisk – diagnoza potencjału

1. Ocena pracowników
2. Analiza wyników ocen

Etap 5: Wyłonienie mentorów przekazujących stanowisko

1. Analiza cech osobowościowych mentora
2. Zdefiniowanie umiejętności niezbędnych do przekazania stanowiska



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Etap 6: Rozwój kompetencji sukcesorów

1. Mentoring
2. Coaching
3. Zarządzanie talentami
4. Szkolenia, szkolenia stanowiskowe
5. Konsultacje

Etap 7: Ewaluacja programu sukcesji stanowisk

6. Ocena satysfakcji pracowników
7. Weryfikacja dopasowania sukcesorów
8. Diagnoza sytuacji firmy po sukcesji



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



CELE ETAPÓW SUKCESJI STANOWISK

Każdy z etapów składających się na proces sukcesji stanowisk jest uzasadniony, a jego wypełnienie ma cel i jest bardzo istotne z punktu wypełnienia planu sukcesji stanowisk w organizacji.

Etap pierwszy – Ocena firmy ma na celu zdiagnozowanie w jakiej kondycji znajduje się aktualnie firma i jakie są jej szanse powodzenia na rynku. Ten etap pozwoli określić jacy pracownicy są lub będą w przyszłości potrzebni firmie. Od wyników analizy będzie zależeć profil kompetencyjny sukcesorów.

Etap drugi – Stworzenie programu sukcesji stanowisk ma na celu poważne, uporządkowane i skoordynowane podejście do tematu sukcesji stanowisk w firmie. Powołanie programu będzie oficjalnym zainicjowaniem procesu w organizacji. Istnienie takiego programu z jego wytycznymi oraz odpowiedzialnością kadry zarządzającej zapewni sprawniejszą realizację jego założeń. W firmie będzie wiadomo czego ten program dotyczy i po co został powołany.

Etap trzeci – Określenie wymagań wobec kandydatów do sukcesji ma na celu szczegółowe doprecyzowanie oczekiwań wobec kandydatów na sukcesorów stanowisk w organizacji. Dzięki temu nie będzie wątpliwości jakich kompetencji, kwalifikacji i umiejętności poszukuje się u kandydatów.

Etap czwarty – Wyłonienie kandydatów do sukcesji stanowisk – diagnoza potencjału służy skutecznej selekcji kandydatów, którzy spełniają wymagania postawione przyszłym sukcesorom. Pozwoli ona wybrać sukcesorów o poszukiwanych cechach.

Etap piąty – Wyłonienie mentorów przekazujących stanowisko ma na celu wybór osób ustępujących ze stanowisk, które będą wdrażać kandydatów na sukcesorów w ich przyszłe obowiązki, służąc przy tym swoją wiedzą i doświadczeniem. Zapewni to sprawne przekazywanie stanowisk i odpowiedzialności sukcesorom.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Etap szósty – Rozwój kompetencji sukcesorów pomoże sukcesorom podnieść poziom kompetencji wymaganych na stanowisku, które niebawem przejmą. Pomoże to organizacji w skutecznym przygotowaniu kandydatów do pracy na nowych stanowiskach w firmie.

Etap siódmy – Ewaluacja programu sukcesji stanowisk pozwoli ocenić czy proces sukcesji w organizacji spełnia swoją rolę. Oceniona zostanie nie tylko skuteczność programu, ale także zostanie zweryfikowana jego zasadność. Ewaluacja programu pomoże wprowadzić ewentualne zmiany i ulepszenia eliminujące jego niedoskonałości (http://www.t4d.com.pl/newsletter/newsletter_01_01_2011.pdf).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



KLUCZOWE DZIAŁANIA W RAMACH SUKCESJI STANOWISK

Proces sukcesji stanowisk w organizacjach obejmuje szereg bardzo istotnych etapów, z których, dla efektywnego przeprowadzenia tego procesu, żadnego nie powinno się pomijać lub zaniedbywać. Składają się na niego: ocena firmy, stworzenie programu sukcesji stanowisk, określenie wymagań wobec kandydatów do sukcesji, wyłonienie kandydatów do sukcesji stanowisk – diagnoza potencjału, wyłonienie mentorów przekazujących stanowisko, rozwój kompetencji sukcesorów oraz ewaluacja programu sukcesji stanowisk. Stanowią one kompletny zbiór kroków niezbędnych do udanego przeprowadzenia sukcesji stanowisk w firmach.

Przeprowadzenie etapu oceny firmy wiąże się z racjonalnym podejściem do planowania procesu sukcesji stanowisk i z zamiarem stworzenia efektywnego programu ułatwiającego przeprowadzanie sukcesji. Pierwszym krokiem tego etapu powinno być dokładne zdiagnozowanie kondycji, w której znajduje się obecnie firma (http://www.t4d.com.pl/newsletter/newsletter_01_01_2011.pdf).

Diagnoza kondycji firmy polega na analizie zasobów przedsiębiorstwa, analizie makrootoczenia oraz na analizie teraźniejszej i przyszłej sytuacji organizacji. Analiza zasobów przedsiębiorstwa to analiza finansowa polegająca na obliczaniu wskaźników finansowych (rentowność, wypłacalność, zdolność kredytowa itp.) oraz wskaźników funkcji personalnej (zasoby ludzkie organizacji), inwentaryzacji zasobów w postaci ruchomości i nieruchomości oraz ocenie zasobów organizacyjnych (w postaci struktur, systemów) i technologicznych (http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_sytuacji_przedsi%C4%99biorstwa). Analiza otoczenia, w którym działa firma, nazywana analizą makrootoczenia lub analizą PEST (od pierwszych liter angielskich nazw czynników), to analiza czynników zewnętrznych w postaci czynników ekonomicznych, prawnych, technologicznych, społeczno-kulturalnych oraz międzynarodowych, które mają wpływ na sytuację przedsiębiorstwa. Na jej podstawie można konstruować scenariusze stanów otoczenia w postaci scenariuszy optymistycznych, pesymistycznych, najbardziej prawdopodobnych i niespodziankowych (http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/570,Analiza_makrootoczenia.html). Natomiast badanie teraźniejszej i przyszłej sytuacji organizacji jest analizą mocnych i słabych stron



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń jego działalności, którą nazywa się analizą SWOT (od pierwszych liter angielskich nazw). Analiza SWOT skupia się na ocenie konkurentów, badaniu trendów branżowych, ocenie firmy oraz jej klientów (zarówno obecnych, jak i potencjalnych) (http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_sytuacji_przedsi%C4%99biorstwa).

Drugim krokiem oceny firmy powinna stać się diagnoza bieżących problemów, z którymi boryka się organizacja lub z którymi niebawem będzie musiała się zmierzyć. Przeprowadzenie takiej oceny pozwoli zarządzającym przedsiębiorstwem na szybsze rozpoznanie trudności firmy i rozprawienie się z nimi oraz prewencyjne zapobieżenie przyszłym problemom. Kolejnym etapem oceny firmy jest diagnoza polityki organizacji. Polega ona przede wszystkim przyjrzeniu się praktykom stosowanym w firmie oraz jej wewnętrznym standardom. Badana jest także kultura organizacyjna organizacji.

Przeprowadzenie trzech diagnoz stanu organizacji pozwoli kadrze zarządzającej podjąć popartą analizą badań decyzję o zasadności wprowadzenia w firmie programu sukcesji stanowisk. To do zarządzających przedsiębiorstwem należy ocena potrzeby powołania takiego programu i przekonanie o nim osób decyzyjnych. Należy wówczas określić cele takiego programu, założyć hipotezy jego realizacji oraz szczegółowo wyjaśnić potrzebę wprowadzenia programu.

Etap tworzenia programu sukcesji stanowisk w organizacji dotyczy działań związanych z pracą koncepcyjną nad programem oraz z jego wdrażaniem. Pierwszy krok w tym etapie polega na przygotowaniu programu sukcesji stanowisk razem z planem, szczegółowym opisem działań oraz wytycznymi jego realizacji. Jest to ważka decyzja o szczegółach planowanej sukcesji. Opracowany program sukcesji stanowisk trzeba koniecznie włączyć do strategicznej polityki personalnej firmy i uczynić z niego jej integralną część. Podkreśli to wielką wagę programu sukcesji stanowisk oraz zapewni jego realizację w przedsiębiorstwie w przyszłości.

Ważnym krokiem tego etapu jest poinformowanie wszystkich pracowników firmy o powołanym programie sukcesji stanowisk. Powinno się ono odbyć w postaci spotkań z pracownikami i zapewnienia im ogólnodostępnej, wyczerpującej informacji na ten temat. Polega to na wyjaśnieniu celu programu oraz ról pracowników w nim uczestniczących i na



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

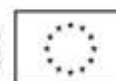
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



zakomunikowaniu szczegółowego planu działania w ramach programu. Właściwe przeprowadzenie tego etapu zapewni zainteresowanie pracowników programem oraz ich zaangażowanie w jego realizację. Ostatnim krokiem tego etapu jest szkolenie kadry kierowniczej w zakresie programu. Dotyczy to poszerzenia ich wiedzy o sukcesji stanowisk oraz podniesienie ich świadomości i kompetencji. Współpraca z kadrami zarządzającymi ma zapewnić programowi niezbędne konsultacje w zakresie problemów planowanej sukcesji oraz podzielić odpowiedzialność przedstawicieli kadry zarządzającej w programie.

Etap określania wymagań wobec kandydatów do sukcesji rozpoczyna się od diagnozy oczekiwań wobec kandydatów na stanowiska, na które planowana jest sukcesja. Jest to szczegółowe określenie oczekiwań wobec kandydatów, które pomoże wyłonić przyszłych sukcesorów w organizacji. Kolejnym krokiem jest dokonanie oceny pracowników, którzy obecnie zajmują stanowiska, na które planowana jest sukcesja (są to pracownicy, którzy planują w bliższym lub dalszym okresie odejść z firmy). Ocena dotyczy efektów ich pracy oraz dopasowania do wymagań określonych na zajmowanym przez nich stanowisku. Taka ocena pozwoli na weryfikację ustalonych oczekiwań wobec kandydatów do sukcesji, pomagając w decyzji jakie wymagania należałoby dodać, a które wyeliminować jako zbędne.

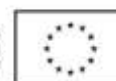
Etap wyłonienia kandydatów do sukcesji stanowisk – diagnoza potencjału polega na podjęciu działań w ramach oceny wszystkich pracowników oraz dokonania analizy wyników otrzymanych ocen (http://www.t4d.com.pl/newsletter/newsletter_01_01_2011.pdf). Ocena pracowników może mieć charakter oceny okresowej (dokonywanej cyklicznie) i być dokonywana za pomocą rankingu (uszeregowania pracowników w odniesieniu do konkretnych kryteriów w kolejności rosnącej), porównywania parami (dokonywania porównań każdego pracownika z każdym), techniki wymuszonego rozkładu (wpasowania pracowników w rozkład normalny wybranego kryterium) lub technik samooceny (kiedy pracownik dokonuje własnej oceny, czyli obiektywnie ocenia sam siebie) (http://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w). Na znaczeniu zyskuje coraz częściej ocena metodą 360 stopni polegająca na ocenie danego pracownika przez wiele osób. Jest to metoda pozwalająca na obiektywizm oceny oraz ocenę pracownika dokonywaną z perspektyw różnych współpracowników. Bardzo pomocne w ocenie kompetencji i potencjału pracowników są metody Assessment Center i Development Center,



które polegają na organizacji sesji z udziałem pracowników, którzy w jej czasie wykonują zadania ukierunkowane na badanie ich kompetencji (http://www.doradca-zawodowy.ecorys.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=40).

Aby przygotować sukcesorów do objęcia nowych stanowisk, konieczne jest wyłonienie mentorów, czyli osób przekazujących stanowisko. Aby wybrać właściwą osobę na to stanowisko należy dokonać odpowiedniej analizy cech osobowościowych mentora i zarazem umiejętności niezbędnych do przekazania stanowiska. Musi być to osoba skłonna przekazać swoją wiedzę następcy oraz chętna do dzielenia się doświadczeniem. Mentor nie może mieć problemów z przekazem informacji i musi być osobą pozytywnie nastawioną do procesu sukcesji w firmie. Następnie mentor powinien opracować plan wdrożenia nowego pracownika na swoje stanowisko, które obejmie zakładane ramy czasowe wdrożenia oraz działania niezbędne do zrealizowania w ramach mentoringu.

Kolejnym etapem sukcesji stanowisk jest rozwój kompetencji sukcesorów. Może się on odbywać poprzez wspomniany wcześniej mentoring, coaching, program zarządzania talentami w organizacji, szkolenia (i szkolenia stanowiskowe) oraz konsultacje. Mentoring jest uważany za bardzo skuteczną metodę rozwoju pracowników. Mentoring polega na przekazywaniu ważnej z punktu widzenia organizacji wiedzy doświadczonego pracownika nowemu (http://www.solvepartners.pl/docs/mentoring_prezentacja_szkolenia.pdf). Coaching jest pracą z pracownikiem i rozmową, która pomaga mu poznać jego cele oraz wzmacnia jego chęć ich realizacji (<http://jakzostac.net.pl/jak-zostac-coachem/>). Program zarządzania talentami jest sposobem na identyfikowanie i zatrzymywanie w firmie wyróżniających się pracowników oraz zarządzanie ich karierą i rozwojem wewnątrz struktur firmy. Zarządzanie talentami często występuje w firmach, które planują sukcesję stanowisk. Nie należy jednak uważać określenia talent i sukcesor za jednoznaczne, bowiem nie każdy wyróżniający pracownik ma kompetencje menedżerskie i nie każdy menedżer jest wybitną indywidualnością (<http://ceo.cxo.pl/artykuly/54357/Sukces.sukcesora.html>). Szkolenia są formą zdobywania przez pracownika dodatkowej wiedzy, której udziela mu trener. Szkolenia stanowiskowe to szkolenia dotyczące specyfiki pracy na danym stanowisku. Udziela ich osoba, która bardzo dobrze zna warunki pracy na stanowisku i jest kompetentna w zakresie



udzielania szkolenia stanowiskowego. Podobną rolę odgrywają konsultacje pomiędzy pracownikami (<http://manager.nf.pl/instruktaż-stanowiskowy,,9091,17>).

Etap ewaluacji programu sukcesji stanowisk obejmuje działania w zakresie oceny satysfakcji pracowników biorących udział w programie, weryfikacji dopasowania sukcesorów do stanowisk oraz diagnozy sytuacji firmy po sukcesji. Ocena satysfakcji pracowników musi odbyć się tuż po wyłonieniu sukcesorów oraz po objęciu przez nich stanowisk. Weryfikacja dopasowania sukcesorów odbywa się poprzez dokonywanie oceny ich efektywności. Diagnoza sytuacji firmy po sukcesji to dokonanie analizy zmian, które nastąpiły w organizacji i analizy wyników oraz stanu przedsiębiorstwa.

Sprawne i dokładne przeprowadzenie siedmiu etapów sukcesji pozwoli zapewnić skuteczność procesu sukcesji stanowisk w organizacji. Działania podejmowane w ramach każdego z etapów przyczynią się do głębszego zrozumienia istoty planowania sukcesji w firmach (http://www.t4d.com.pl/newsletter/newsletter_01_01_2011.pdf).



REKOMENDACJE/WSKAZÓWKI

Na samym początku planowania przeprowadzenia sukcesji stanowisk w organizacji należy zdać sobie sprawę z faktu, iż jest to proces długotrwały, wymagający zaangażowania kadry zarządzającej oraz szczegółowego planu sukcesji. Na planowanie sukcesji nie jest pora kiedy z firmy odchodzi niezastąpiony pracownik, ale dużo wcześniej. Proces też może obejmować nawet lata. Planowanie procesu sukcesji z odpowiednim wyprzedzeniem pozwoli uniknąć firmie niewygodnych okresów wakatów na kluczowych stanowiskach.

Ważne jest jednak również to, aby proces sukcesji nie trwał zbyt długo. Jeżeli kandydat przygotowywany do roli sukcesora będzie już gotowy do objęcia nowej funkcji przed czasem ustąpienia poprzednika może mieć miejsce bardzo niepożądane i niezałożona sytuacja. Potencjał takiego sukcesora może zostać zmarnowany, a wśród kandydatów na sukcesorów może narastać frustracja i niezadowolenie z programu sukcesji stanowisk.

Ponadto, proces sukcesji stanowisk musi stać się istotną częścią strategii i polityki firmy. Aby być efektywnym, musi zostać przemyślanie powiązany z istniejącą strategią biznesową i strategią personalną, a także z systemem ocen pracowniczych, programem zarządzania talentami czy z systemem motywacyjnym firmy. Tylko takie działania zapewnią mu szanse bytu i spełniania swojej roli w organizacji.

Ważne jest również kształtowanie postaw menedżerów poprzez wpływanie na ich pozytywne postrzeganie procesu sukcesji. Jeśli menedżerowie nie zaangażują się w proces sukcesji stanowisk lub będą go nawet bojkotować, działając na jego niekorzyść (poprzez uniemożliwianie rozwoju kandydatom na sukcesorów) program sukcesji nie będzie mógł spełniać swojej roli (<http://ceo.cxo.pl/artykuly/54357/Sukces.sukcesora.html>).

Istotne jest też przeprowadzenie przemyślanej sukcesji, która nie przyniesie firmie strat. Pożądanym byłoby wręcz poprawienie kondycji firmy przez sukcesora i przeprowadzenie w niej korzystnych zmian. Aby organizacja mogła tego dokonać, menedżer ustępujący ze stanowiska powinien stopniowo wdrażać swojego następcę w swoje obowiązki. Sukcesja powinna przebiegać płynnie – bez momentów zawirowań i chaosu w fazie przekazania stanowiska. Ponadto, współpraca ustępującego menedżera ze swoim następcą

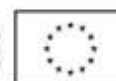


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



stanowi istotny sygnał dla współpracowników, budzi bowiem ich zaufanie dla następcy i akceptacją dla zmian.

Na zaufanie dla sukcesora wpływa też jego sposób komunikacji z zespołem, predyspozycje, by kierować grupą oraz umiejętność odnalezienia się w nowej sytuacji zawodowej i zdolność podołania poważniejszym niż dotychczas obowiązkom. Warto mieć te kryteria na uwadze przy typowaniu i wyborze kandydatów na stanowiska kierownicze w organizacji (<http://hrstandard.pl/2011/11/14/planowanie-sukcesji/>).



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



NARZĘDZIA

Notatnik w Excelu służący kontroli postępów programu sukcesji stanowisk w organizacji

Narzędzie do oceny kompetencji pracowników

Matryce do wykonywania analiz (PEST, SWOT, wskaźnikowej) i do metody scenariuszowej

Tabele profili kompetencyjnych sukcesorów



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



BIBLIOGRAFIA

<http://ceo.cxo.pl/artykuly/54357/Sukces.sukcesora.html>

<http://www.doradca->

[zawodowy.ecorys.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=40](http://www.doradca-zawodowy.ecorys.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=40)

<http://hrstandard.pl/2011/11/14/planowanie-sukcesji/>

<http://jakzostac.net.pl/jak-zostac-coachem/>

<http://manager.nf.pl/instruktaż-stanowiskowy,,9091,17>

<http://manager.nf.pl/system-zarzadzania-sukcesja,,12758,10>

http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_sytuacji_przedsi%C4%99biorstwa

http://mfiles.pl/pl/index.php/Ocenianie_pracownik%C3%B3w

http://www.solvepartners.pl/docs/mentoring_prezentacja_szkolenia.pdf

http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/570,Analiza_makrootoczenia.html

http://www.t4d.com.pl/newsletter/newsletter_01_01_2011.pdf



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



